



**HAL**  
open science

## Cadres et comparaisons internationales : Les “cadres” dans les pays d’Europe occidentale

Paul Bouffartigue

► **To cite this version:**

Paul Bouffartigue. Cadres et comparaisons internationales : Les “cadres” dans les pays d’Europe occidentale : Actes de la journée d’étude du 30 novembre 2001. Les Cahiers du GDR CADRES. Cadres, Dynamiques, Représentations, Entreprises, Sociétés, N°2, 2002. hal-03720396

**HAL Id: hal-03720396**

**<https://hal.science/hal-03720396>**

Submitted on 29 Jul 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Cadres et comparaisons internationales :

Les «cadres» dans les pays  
d'Europe occidentale

SOUS LA DIRECTION DE **PAUL BOUFFARTIGUE**



Actes de la journée  
du **30 novembre 2001**

Organisée par LE LEST  
à AIX-EN-PROVENCE

**Les cahiers  
du gdr  
CADRES**  
**2002-2**  
Cadres,  
Dynamiques  
Représentations  
Entreprises  
Sociétés

# Le gdr CADRES

CADRES, DYNAMIQUES, REPRESENTATIONS, ENTREPRISES, SOCIETES

Le Groupement De Recherches « CADRES » - Gdr n° 2334 - a été créé par le Département des Sciences de l'Homme du CNRS pour une durée de quatre ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2001. Il relève de deux sections d'évaluation, les 36 (Sociologie, Normes et Règles) et 40 (Pouvoir, Politique, et Organisation).

Il est dirigé par Paul BOUFFARTIGUE\*, sociologue, Directeur de recherche au CNRS (LEST).

**Son comité scientifique** est également composé de :

- Françoise DANY, gestionnaire, Professeur à l'Ecole de Management de Lyon.
- Charles GADEA, sociologue, Professeur à l'Université de Rouen.
- Guy GROUX, sociologue, Directeur de recherche au CNRS (CEVIPOF).
- André GRELON, historien, Directeur d'étude à l'EHESS.
- Jacqueline LAUFER, sociologue, Professeur à HEC.
- Gilles LAZUECH, sociologue, Maître de Conférences à l'Université de Nantes.
- Yves-Frédéric LIVIAN, gestionnaire, Professeur à l'IAE-Lyon.
- Sophie POCHIC, sociologue, Chargée de recherche au CNRS (Lasmus).

**Les laboratoires de recherches qui l'ont fondé sont :**

- Le LEST-CNRS (Aix-en-Provence), laboratoire support du GDR.
- Le LASMAS-CNRS (Paris-Caen).
- Le CEVIPOF-CNRS (Paris).
- L'ECOLE DE MANAGEMENT de Lyon
- Le GROUPE HEC.

Le CENS (Centre Nantais de Sociologie) et le GRIS (Groupe de Recherche sur les Innovations et la Société, Nantes) ont depuis rejoint le Gdr.

Le Gdr CADRES est né à la suite des « Journées d'études scientifiques sur les cadres » organisées à Aix-en-Provence en décembre 1999 et du livre qui en est issu<sup>1</sup>. Il fait vivre un réseau d'une centaine de chercheurs et de partenaires de la recherche (membres d'organisations syndicales et d'organismes paritaires et professionnels représentatifs des cadres, de la GRH, journalistes...) intéressés au développement des connaissances sur ce groupe social. Il comprend plusieurs membres exerçant dans d'autres pays européens. Son activité est principalement basée sur l'organisation de journées d'étude thématique, l'édition des *Cahiers du Gdr CADRES* en format papier et électronique, et l'animation d'un site internet.

\* Paul Bouffartigue (Dir.), André Grelon, Guy Groux, Jacqueline Laufer, Yves-Frédéric Livian (Coll.), 2001, *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, Collection Recherches.

# **SOMMAIRE**

## **INTRODUCTION. « CADRES » ET COMPARAISONS INTERNATIONALES : LES INCERTITUDES D'UNE CATEGORISATION**

**Paul Bouffartigue**

LEST-CNRS, Aix-en-Provence, bouffart@univ-aix.fr

## **LES CADRES EN EUROPE**

**Emmanuel Mermet**

Institut Syndical Européen, Bruxelles. www.etuc.org/etui

## **A PROPOS DES COMPARAISONS INTERNATIONALES DES « CADRES »**

**Sophie Pochic**

LEST-CNRS, Aix-en-Provence. pochic@univ-aix.fr

## **ANGESTELLTE : DES « EMPLOYES PRIVES » (PRIVATANGESTELLTE) AUX « ENTREPRENEURS DE SA PROPRE FORCE DE TRAVAIL » (ARBEITSKRAFTUNTERNEHMER)?**

**Hellmuth Lange**

Université de Breme, Allemagne. lange@artec.uni-bremen.de

## **LES CADRES EN BELGIQUE**

**Marianne De Troyer et Esteban Martinez**

Centre Travail, Emploi et Formation, Université libre de Bruxelles. mdetroye@ulb.ac.be. emartin@ulb.ac.be

## **“TECHNICIENS, PROFESSIONNELS ET CADRES” : LES CADRES EN ESPAGNE**

**Carlos Prieto**

Université Computense de Madrid. cprieto@cps.ucm.es

## **DOES THE STATUS OF CADRE EXIST IN THE UK ?**

**Steve Jefferys**

University of North London. s.jefferys@unl.ac.uk

## **DISCUSSION SUR LES COMMUNICATIONS**

# INTRODUCTION. « CADRES » ET COMPARAISONS INTERNATIONALES : LES INCERTITUDES D'UNE CATEGORISATION

---

PAUL BOUFFARTIGUE

LEST-CNRS, Aix-en-Provence, [bouffart@univ-aix.fr](mailto:bouffart@univ-aix.fr)

Limitée au contexte de l'Europe occidentale, et focalisée quelques uns des principaux pays de cette région du monde, la journée d'étude dont ces cahiers du GDR CADRES rend compte ne fait que commencer à déchiffrer un vaste ensemble de questions : dans quelle mesure la catégorie de « cadres » demeure-t-elle une particularité nationale française ? Autre face de la même question, peut-on – et si oui dans quelle mesure – parler de « cadres » dans les pays voisins, sans céder à une sorte d'ethno-centrisme franco-français ? Si de stricts équivalents de cette catégorie et de cette notion françaises sont introuvables, ne peut-on pas tout de même décrire les grandes caractéristiques et évolutions de populations comparables jusqu'à un certain point, par exemple celles que l'on désigne comme membres du *professional and managerial staff* (professionnels et managers) au Royaume Uni, ou comme *leitenden Angestellten* (employés supérieurs et dirigeants) en Allemagne ? Ces évolutions sont-elles convergentes ? Quel rôle jouent les politiques de gestion de ressources humaines des entreprises – notamment des firmes multinationales –, la construction européenne, les organisations européennes de « cadres » dans ces évolutions ? N'assiste-t-on pas à une tension croissante entre, d'une part, les efforts d'origine syndicale pour étendre ou conforter la reconnaissance institutionnelle – tout particulièrement au plan du droit du travail et des conventions collectives – d'un fait « cadre », et, d'autre part, les effets des nouveaux modes de management, qui tendent à individualiser la relation d'emploi des salariés hautement qualifiés ? Qu'en résulte-t-il du point de vue des modes de représentation sociale des agents sociaux concernés ?

Ces questions soulèvent en effet une difficulté préalable majeure, à laquelle a tenté d'apporter une réponse originale l'approche sociétale fondée au LEST dans les années 1970 : « Comment comparer l'incomparable ? » (Maurice, 1989). Car si l'on refuse à la fois la perspective « universaliste », selon laquelle les nations ne forment que des contextes de spécification d' « équivalents fonctionnels », et la perspective culturaliste, qui, mettant l'accent sur les discontinuités radicales d'un pays à l'autre interdit une véritable comparaison, reste à restituer à chaque fois le système global d'interactions « sociétal » seul à même de fournir une grille d'intelligibilité donnant sens aux « particularités » mises en comparaison<sup>1</sup>. Cette perspective n'est pas explicitement présente dans la plupart des contributions qui suivent, mais elles permettent de la tracer : plus directement à partir des textes transversaux aux situations nationales, d'E. Mermet et de S. Pochic ; plus indirectement, à partir de la présentation des cas belge (M. De Troyer et E. Martinez), allemand (H. Lange), espagnol (C. Prieto) et britannique (S. Jefferys).

La première étude, bien que dominée par une approche universalisante – il est vrai que le statut de son commanditaire, l'organisation européenne de cadres « EUROCADRES », y prédisposait – montre bien la grande diversité des constructions institutionnelles nationales de la notion de « cadres » et des notions approchantes. Si les données statistiques rassemblées

---

<sup>1</sup> Sur les implications de ce débat concernant l'harmonisation des nomenclatures socioprofessionnelles en Europe, on lira avec intérêt l'échange entre Annick Kieffer et John Godthorpe dans *La lettre du LASMAS* (respectivement : n° 16, mars 2000, et n° 20, juillet 2001.)

témoignent d'écarts si spectaculaires entre pays dans la proportion des « cadres » au sein de la population active salariée – du simple au triple en allant du Portugal au Royaume Uni – cela ne saurait tenir au seul effet des différences de structure productive. C'est que sont grandes les différences dans les modes de définition, légale ou conventionnelle, de ces catégories. Aux côtés de définitions « positives » – apport de droits collectifs spécifiques : cas français, italien, et dans une certaine mesure danois – existent des définitions « négatives » : Allemagne, Royaume Uni, Belgique... – visant à les exclure de l'application du droit ou des accords – et des définitions « floues ou imprécises » - ils ne sont pas clairement distingués des autres « employés », ou encore seules certaines branches professionnelles les définissent : cas de « la plupart des pays » de l'Union Européenne selon l'auteur. Sans aller jusqu'à reconnaître, comme le font les auteurs d'une autre étude, qu'« il semble difficile à l'heure actuelle de pouvoir parler de « la » catégorie de cadres au niveau européen en tant que telle » (Spineux et Walthery, 2000, p. 9), on voit que la contribution d'E. Mermet incite à la prudence.

La contribution de S. Pochic est de nature bien distincte, puisqu'il s'agit d'un état des lieux de la recherche comparative internationale sur les « cadres », principalement la recherche d'inspiration sociologique, souligne à la fois : qu'elle a été fortement marquée par les représentations sociales du segment dominant de la catégorie – l'encadrement technique de haut niveau et masculin, avec la figure de l'ingénieur ; comment elle a mis en évidence l'existence de « modèles » dominant d'organisation du travail technique indissociables des relations entre système éducatif et système productif ; et tout l'intérêt qu'il y aurait à développer les études comparatives sur des populations de cadres administratifs et de gestion en intégrant la problématique du genre, compte tenu de leur féminisation et de la montée en puissance de nouvelles normes de carrière en rupture avec le modèle du « cadre à statut » dans la grande organisation.

Le cas allemand (H. Lange) montre bien comment, historiquement, ne parvient pas à se construire dans ce pays de véritable équivalence entre la notion française de « cadre » et les notions approchantes d'employés supérieurs et de personnel dirigeant. Le clivage au sein du salariat, fondateur et encore vivace, est celui qui oppose le monde de la production – les « ouvriers » – au monde de l'administration et de la direction – les « employés ». Dans les années 1960-1970, la montée en puissance des employés provoque un affrontement entre le patronat, visant à contenir la part de cette population susceptible de bénéficier des conventions collectives, et les syndicats, exerçant une pression inverse et espérant ainsi élargir sa base sociale. Depuis les années 1980, l'inflation de l'effectif des employés hautement diplômés et les restructurations productives et organisationnelles limitent les possibilités d'accès aux postes de direction et se traduisent par la développement d'un nouveau salariat qualifié, bien identifiable dans les secteurs de pointe. Mais loin de constituer la « nouvelle classe ouvrière » prophétisée par quelques théoriciens dans les années 1960, ils se vivent plutôt comme des « entrepreneurs de leur force de travail » et se tiennent à distance de la culture collective syndicale.

En Belgique si le terme de cadre – du moins en Belgique francophone – est devenu courant, il recouvre une réalité institutionnelle et statutaire bien plus récente et fragile qu'en France : la distinction première entre « ouvriers » et « employés » demeure, à l'image de ce que l'on observe en Allemagne, très puissante. C'est à propos de la définition, essentiellement négative par rapport aux droits des « employés » ordinaires, du « personnel de direction » et des « employés supérieurs », qu'émerge cette notion. Mais il faut attendre 1985 pour que le droit du travail définisse un « personnel cadre », en rapport avec la mise en place d'une représentation collective propre à ces salariés dans les entreprises de plus de 15 personnes, et l'application de sa définition demeure « à géométrie variable ». L'échec relatif du syndicalisme catégoriel cadre, incarné ici par la CNC – Confédération Nationale des Cadres –

et les efforts patronaux pour exclure une partie des « cadres » de la négociation collective au travers d'une interprétation extensive des notions de « personnel de confiance » ou de « personnes ayant un pouvoir de décision autonome », en particulier pour contourner la réglementation du temps de travail, entretiennent la faible consistance institutionnelle de cette catégorie ; d'autant plus que le contexte général est, comme partout en Europe, celui d'une fragilisation syndicale.

L'Espagne fournit une autre illustration de l'insuffisance de la seule présence de l'appellation de « cadre » pour rendre compte des catégorisations réelles du salariat qualifié. Présence d'ailleurs encore plus évanescence qu'en Belgique, si l'on en croit C. Prieto, selon lequel cette notion ne renvoie ni à une catégorie cognitive du classement social ordinaire, ni même à l'un des sens possibles du signifiant « cadre » dans la plupart des dictionnaires de la langue espagnole. Seuls les acteurs et les experts des relations professionnelles l'utilisent. Si une organisation syndicale propre aux cadres existe, elle a une faible influence et s'appuie sur une définition bien vague des cadres. Enfin les deux principales confédérations syndicales, UGT et CCOO associent systématiquement les notions de « techniciens » et de « professionnels » à celle de cadres, et, si elles influencent ces catégories, elles les organisent moins massivement que les organisations de type « professions ». Les évolutions qui les affectent – massification, certification, féminisation, déclassement des diplômés, une certaine précarisation – ne sont pas sans rappeler les dynamiques qu'elles connaissent en France. La conjoncture n'appelle donc en rien nécessairement la consolidation institutionnelle, symbolique et cognitive d'une notion infiniment moins puissante qu'en France.

Dernier cas présenté, l'exemple du Royaume Uni est particulièrement éclairant des enjeux et des débats liés aux catégorisations des populations « cadres » : le système de classification britannique inspire les classifications internationales et les pratiques de GRH dans les firmes multinationales de culture anglo-saxonne. A la question « Does the status of *cadre* exist in the UK ? » S. Jefferys répond « clairement, non ». D'abord parce qu'à l'image d'autres pays européens, la distinction au sein du monde du travail entre « manuel workers » et « staff » a été longtemps première, les « managers » formant une élite au sein de ce dernier, largement recruté par cooptation au sein des réseaux sociaux, réseaux d'anciens élèves pour les plus grandes entreprises. Et parce que la très forte croissance des emplois de « middle managers » et de « professionals » se réalise dans un contexte de déqualification, de pression sur les objectifs, de spécialisation, de précarisation et de féminisation : les salariés concernés y font face en s'organisant sur un mode professionnel et/ou parfois syndical, en améliorant leur formation et en prenant leur distance avec l'allégeance à l'employeur. L'auteur parvient à cette conclusion après avoir décrit les évolutions dans la morphologie et les conditions d'emploi de cette population au cours de la dernière décennie – évolutions dans lesquelles on reconnaît bien des traits communs à d'autres pays d'Europe –, et non sans avoir rappelé comment la classification britannique des « cadres » a du se modifier dans un sens plus restrictif pour aider aux rapprochements comparatifs.

La dernière partie de ces *Cahiers* rend compte des échanges intervenus lors de la journée du 30 novembre 2001<sup>2</sup>. On verra qu'ils mêlent des précisions ou des éclaircissements sur les exposés présentés et nombre de réflexions touchant à la question posée plus haut : dans quelle mesure est-il légitime de parler des « cadres » en dehors du cas français ? Mais on peut aller plus loin en se demandant dans quelle mesure la force et la convergences des transformations observées un peu partout dans la morphologie et la condition sociales des

---

<sup>2</sup> Une partie des échanges porte sur un exposé non présenté dans ces *Cahiers*, celui de Sarah Ghaffari, du Centre Nantais de Sociologie à propos d'une recherche en cours sur l'expatriation des ingénieurs et cadres français.

franges « qualifiés » ou « professionnelles » du salariat n'interrogent-elles pas la pertinence de la notion de cadre en France même ? En tout état de cause, rien n'autorise à penser que cette catégorie tendrait actuellement à se diffuser, à s'universaliser, le travail de représentation réalisé par les organisations européennes de cadres — EUROCADRES, et Confédération Européenne des Cadres — n'ayant que peu à voir avec le travail de représentation qui s'est opéré dans la France des années 1930 à 1950, et dans une mesure bien moindre, dans l'Italie des années 1970. Non pas tant du fait de la grande diversité des catégories de salariés auxquelles s'adressent les organisations syndicales concernées<sup>3</sup>. Mais parce qu'on voit mal sur quel vaste travail de mobilisation autonome du côté des intéressés s'appuie ce travail de définition identitaire, très largement hétéronome. Parce que la conjoncture socio-politique est bien différente, l'offensive néolibérale tendant à affaiblir un peu partout le poids des conventions et garanties collectives de ces salariés au profit de modalités individualisées de travail et d'emploi. Parce que la concurrence du modèle professionnel d'organisation s'exerce puissamment sur le modèle syndical ou catégoriel, y compris dans un pays comme l'Espagne. Loin de conforter notre ethnocentrisme spontané, ce premier voyage chez nos voisins au pays de leurs « cadres » offre finalement un miroir stimulant aux questionnements radicaux qui travaillent la société française sur le devenir de cette catégorie sociale.

## Bibliographie

- Maurice M. (1989), « Méthode comparative et analyse sociétale. Les implications théoriques des comparaisons internationales », *Sociologie du travail*, n° 2.
- Spineux A. et Whalthery P. (2000), *Rapport de synthèse. Les organisations affiliées à la CEC et à EUROCADRES au sein des pays membres de l'U.E.*, Institut des Sciences Sociales, Université Catholique de Louvain, 3 juillet.

---

<sup>3</sup> On sait qu'en France l'organisation syndicale matrice de la catégorie, l'actuelle CFE-CGC s'est toujours adressée aux catégories frontières des cadres, au sens strict de ce terme dans les conventions collectives.



## LES CADRES EN EUROPE

---

EMMANUEL MERMET

Institut Syndical Européen, Bruxelles. [www.etuc.org/etui](http://www.etuc.org/etui)

Les cadres : « personnel appartenant à la catégorie supérieure des employés d'une entreprise ». Cette définition de dictionnaire reste assez vague et imprécise. Bien que le vocable « cadres » trouve parfois difficilement une traduction dans les autres langues de l'Union européenne, la notion de cadres regroupe des réalités communes à tous les pays. Cet article se base sur un travail réalisé à l'Institut Syndical Européen (ISE), centre de recherches de la Confédération Européenne des Syndicats (CES), réalisé en partenariat avec Eurocadres, le regroupement européen des syndicats de cadres avec le soutien de la Commission européenne. Eurocadres, Conseil des cadres européens, représente plus de cinq millions de cadres en Europe dans tous les secteurs de l'industrie, des services publics et privés et des administrations.

L'étude « Les Cadres en Europe » a fait l'objet d'une publication qu'il est possible de se procurer auprès de l'ISE à Bruxelles. Cette publication a été établie à la suite d'échanges approfondis avec les organisations de cadres, avec pour objectif principal de favoriser la poursuite des échanges d'informations entre les différentes organisations de cadres et les cadres eux-mêmes en Europe. Elle couvre tous les Etats membres de l'Union européenne plus la Norvège et fait suite à l'envoi d'un questionnaire aux organisations de cadres sur les modes d'organisation, la négociation collective et les dispositifs individualisés. Ceci a donné lieu à des monographies présentant les résultats des questionnaires.

Il ressort de cette étude que malgré les diversités nationales de définition des cadres (et les problèmes de traduction de ce mot), les cadres exercent des responsabilités dans divers domaines techniques ou de gestion liés à la finance, aux ressources humaines ou bien encore aux relations sociales. Les caractéristiques géographiques, économiques et politiques des divers pays ainsi que leurs cultures sociales ont conduit à des modes d'organisation des cadres très diverses sous forme de syndicats ou d'associations professionnelles. Selon les cas, ils sont concernés et impliqués dans la négociation collective ou ils en sont exclus. Des dispositifs individualisés, prévus ou non dans les contrats de travail se sont également développés. Ces divers éléments, les modes d'organisation, la négociation collective et les dispositifs individualisés, sont en évolution en fonction des transformations de l'économie et des relations sociales.

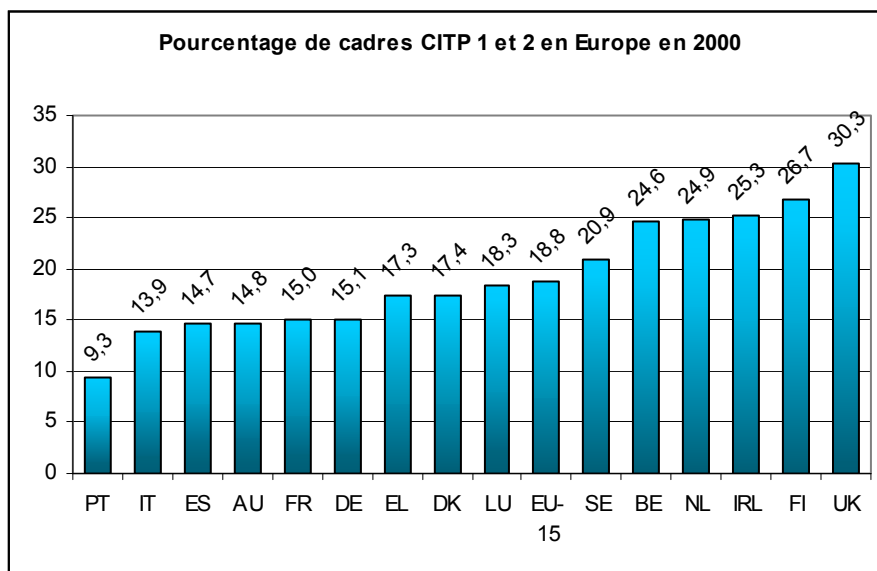
Pour la définition du nombre de cadres, l'étude a retenu la nomenclature CITP-88, Classification Internationale Type des Professions. La catégorie 1 (CITP-1) comprend les membres de l'exécutif et des corps législatifs, cadres supérieurs de l'administration publique, dirigeants et cadres supérieurs d'entreprise. La catégorie 2 (CITP-2) comprend les professions intellectuelles et scientifiques, c'est-à-dire les professions dont les tâches principales exigent pour leur accomplissement des connaissances professionnelles de haut niveau en sciences physiques, mathématiques et techniques, de la vie et de la santé, de l'enseignement ainsi que les sciences humaines (ingénieurs, médecins, cadres infirmiers, professeurs, juristes, économistes, philosophes, artistes...).

Cet article, basé sur la publication « Les Cadres en Europe » reprend certains points de cette étude, et se centre notamment sur trois thèmes majeurs : le nombre de cadres dans les divers pays européens, la définition des cadres et leur place dans la négociation collective, le phénomène de l'individualisation.

L'étude publiée à l'ISE est plus large puisqu'elle couvre également de façon plus exhaustive la problématique de la représentation syndicale des cadres ainsi que leur négociation collective. Elle est également complétée par 16 monographies sur chacun des pays étudiés.

## I. Les cadres, une évaluation statistique

L'évaluation statistique basée sur les données fournies par Eurostat montre que les cadres, considérés comme les classes 1 et 2 de la CIP, représentent 18.8% des salariés dans l'Union européenne en 2001. Avec près de un cinquième de l'ensemble des salariés, c'est une composante non négligeable de la main d'œuvre. De plus, il faut noter que ce chiffre est en constante hausse depuis plusieurs années. Ainsi, ce taux s'élevait à seulement 16.9% en 1992, 17.6% en 1995 et 18.4% en 1997. Parallèlement, les autres catégories d'employés s'orientaient à la baisse, surtout dans les groupes moins qualifiés, reflétant ainsi un nouvel équilibre de la composition de la main d'œuvre salariée en faveur d'un développement du nombre de cadres.



*Source: Eurostat, Enquête sur les Forces de Travail 2001, Salariés dans les classifications CIP 1 et 2 en % du total.*

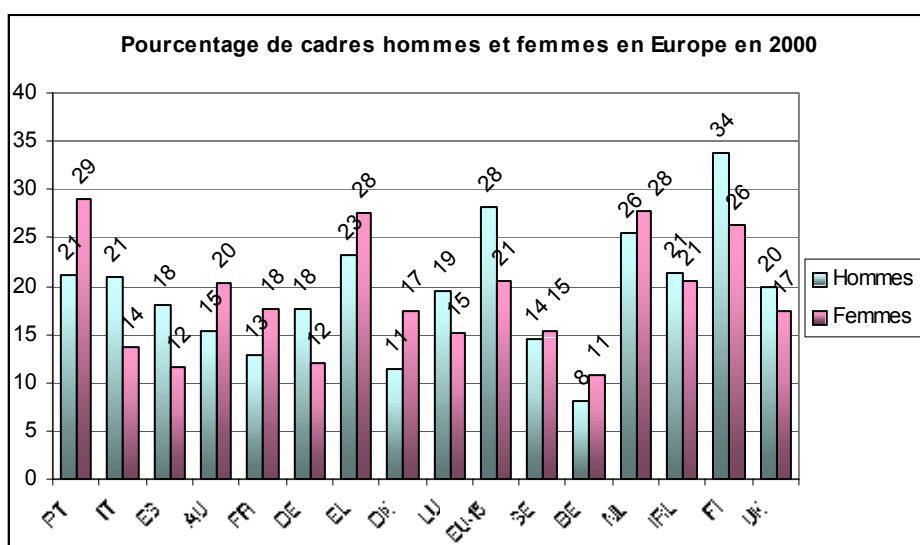
Il convient également de constater que si la moyenne est de 18.8%, des écarts non négligeables peuvent être observés entre les pays européens. Par exemple, alors que le Royaume-Uni possède plus de 30% de cadres, le Portugal en comptabilisait juste un peu plus de 9%.

Il est alors possible d'identifier trois types de situations en fonction de l'importance des cadres :

- Les pays dont le taux de cadres est proche de la moyenne européenne, compris entre 14 et 20%, où l'on retrouve par ordre croissant l'Autriche, la France, l'Allemagne, l'Espagne, le Danemark, la Grèce, le Luxembourg et la Suède.
- Les pays où le taux est particulièrement bas, inférieur à 14% (Portugal et Italie).
- Les pays où le taux est supérieur à 20%, avec autour de 25% la Belgique, les Pays Bas la Finlande et l'Irlande, et le Royaume-Uni autour de 30%.

Les différences de structure de l'appareil productif peuvent en partie expliquer de telles différences, notamment la plus ou moins grande importance du secteur des services, grand employeur de cadres par rapport à l'industrie. Cependant, d'autres éléments peuvent entrer en compte dans ces différences, notamment l'évaluation de l'appartenance aux cadres qui peut être différemment interprétée en fonction des habitudes sociologiques (rattachement à un groupe) ou encore l'influence de la négociation collective et de la loi (exclusion des cadres ou non des conventions ou de la loi).

Un nombre plus important de cadres de la catégorie 2 est généralement comptabilisé dans la plupart des pays européens. Mis à part le cas du Royaume-Uni où l'on compte autant de dirigeants (cat. 1) que de cadres (cat. 2), en général, les cadres sont deux à trois fois plus nombreux que les dirigeants.



Source: Eurostat, Enquête sur les Forces de Travail 2001, Salariés dans les classifications CITP 1 et 2 en % du total.

D'un point de vue de la répartition par genres, autant de pays comptent davantage d'hommes cadres que de femmes en Europe. Les différences les plus fortes entre la répartition entre les deux sexes peuvent s'identifier au Portugal, où les femmes cadres sont plus nombreuses relativement aux hommes alors que dans d'autres pays comme la Finlande et le Royaume-Uni, les hommes sont mieux représentés. D'une manière générale, il faut aussi retenir que les femmes sont beaucoup moins nombreuses dans la catégories des dirigeants (cat. 1) et que les différences de répartition entre hommes et femmes s'expliquent souvent par des différences dans la catégorie 2 des cadres.

Parallèlement, l'évolution du temps de travail montre aussi une certaine spécificité des cadres par rapport aux autres catégories de salariés. En effet, les heures travaillées par les cadres sont en générales plus importantes que pour l'ensemble des catégories de personnel. Ainsi, la moyenne de l'UE pour les cadres était plus élevée de 3.9 heures pour les hommes en 1998 et de 3.8 heures pour les femmes. Les cadres masculins travaillent ainsi 43.9 heures par semaine, contre 40 heures pour l'ensemble des personnels, tandis que les cadres féminins travaillent 41.4 heures hebdomadaires contre 37.6 pour l'ensemble des personnels.

**Tableau : Heures de travail des salariés à plein temps**

	Hommes			Femmes		
	CO-1	IS s salariés	Tou différence	CO-1	IS ous salariés	T différence
oy. M	.9	43	40.	4	3	3.
U A	.1	42	41.	4	3	1.
E B	.8	42	39.	4	3	2.
E D	.7	44	41.	4	3	2.
K D	.5	44	36.	4	3	5.
L E	.4	42	40.	4	3	3.
S E	.2	44	39.	4	3	3.
N FI	.0	43	39.	4	3	4.
R F	.8	46	41.	4	3	3.
A IT	.4	42	39.	3	3	3.
U L	.8	43	40.	4	3	5.
L N	.6	39	38.	3	3	1.
T P	.3	47	40.	4	3	5.
WE S	.9	41	37.	4	3	5.
K U	.9	48	43.	4	3	4.

*Source: Eurostat, Enquête sur les Forces de Travail 1997, Salariés dans les classifications ISCO 1, heures déclarées.*

Parallèlement, l'écart de temps de travail entre les cadres et les autres travailleurs est particulièrement élevé en défaveur des premiers au Danemark, au Portugal, au Royaume-Uni

et en France. Inversement, peu de pays ont des écarts faibles, comme l'Autriche ou les Pays-Bas. Ceci montre donc que les cadres ont tendance à travailler plus longtemps que les autres catégories de personnel dans tous les pays européens. De plus, les différences sont parfois plus fortes pour les femmes que pour les hommes, montrant une différence relative de temps de travail des cadres féminins plus importante que pour leurs homologues masculins. C'est le cas dans certains pays où les femmes sont désavantagées comme en Suède, en Italie ou en Grèce, où l'écart entre les cadres féminins et les autres travailleurs féminins est plus élevé que pour les hommes.

Les écarts entre les pays européens reflètent cependant les écarts constatés sur les heures globales de travail. Le Royaume-Uni possède ainsi la durée de travail la plus longue en Europe pour les cadres, avec 48.9 heures déclarées, soit au-dessus de la limite légale imposée par la directive européenne sur le temps de travail (48 heures).

Alors que le nombre de cadres ne cesse d'augmenter, comme nous l'avons constaté auparavant, le temps de travail des cadres, plus long que pour les autres catégories de travailleurs, pose problème. Comment alors leur appliquer des politiques de réduction du temps de travail ; les conventions collectives et les durées légales du temps de travail leur sont-elles appliquées ou applicables ? Toutes ces questions sont liées aux définitions légales des cadres repérées dans chacun des pays. En effet, celles-ci se basent en général sur l'exclusion ou non de la négociation collective générale, comme le montre la deuxième partie de cet article.

## **II. Les cadres, des définitions légales variées**

Afin d'examiner la situation de la définition légale relative à chaque pays et d'opérer une classification des seize pays étudiés, les définitions légales et/ou contractuelles des cadres ont été évaluées par rapport à leur impact sur la protection des cadres et leur place dans la négociation collective. En effet, il est apparu que certaines dispositions légales et/ou contractuelles pouvaient avoir pour but d'exclure les cadres de la protection de la loi (code du travail) ou des conventions collectives, sur tout ou partie des thèmes abordés. Inversement d'autres pays voient la loi et/ou les conventions apporter des protections ou des spécificités aux cadres par rapport aux autres catégories de personnel.

Tout d'abord, le contexte général de la définition est sensiblement identique dans la catégorisation des cadres. Ceux-ci sont en général définis par rapport à leur autonomie de pouvoir de décision et de gestion d'un secteur vital pour la vie de l'entreprise. C'est donc la délégation de pouvoir provenant de la direction qui permet de les identifier par rapport aux autres employés. D'autres facteurs peuvent également rentrer en compte pour définir les cadres, tels que leur niveau de diplôme.

Trois types de définitions ont été identifiés dans les monographies nationales. Ceux-ci se basent sur le caractère négatif ou positif en termes de droits procurés par la définition des cadres, qu'elle soit légale ou contractuelle.

- Des définitions excluent les cadres des conventions collectives, sur tout ou certains aspects de ces conventions. Dans ce cas, la définition des cadres tend à les exclure de l'application normale des lois du travail ou des accords collectifs. La *définition* est alors qualifiée de *négative*.

- Des définitions apportent une amélioration des conditions de travail ou de représentation par rapport aux autres catégories de personnel. Dans ce cas, la loi et/ou les

conventions reconnaissent des droits supplémentaires pour les cadres, sur certains thèmes spécifiques (pensions, formation...). La *définition* est alors qualifiée de *positive*.

- Des définitions sont enfin plus floues ou encore inexistantes. Dans certains cas, il n'existe pas de loi et ou de conventions définissant les cadres. Ceux-ci sont alors classés avec les employés ou encore cols-blancs et n'ont pas d'avantages particuliers par rapport à cette catégorie de personnel. La *situation* est alors qualifiée d'*imprécise*.

### **Définition négative**

Quatre pays en Europe présentent des définitions ou des pratiques jugées négatives sur la protection des cadres.

La définition des cadres est jugée négative au *Luxembourg* ainsi qu'en *Belgique* où des lois de 1965 permettent d'exclure les personnes avec des responsabilités de tout ou partie des réglementations du travail.

En *Belgique*, la définition reste particulièrement imprécise puisqu'elle considère comme cadre tout « personnel occupant un poste de confiance ». Sur base de cette définition, les cadres, par opposition aux employés, peuvent être exclus de l'application de l'horaire légal de travail. Les cadres peuvent alors être visés par cette exclusion, puisqu'il s'agit de personnes ayant des responsabilités au sein de l'entreprise.

Il convient enfin d'ajouter qu'en Belgique, bien que la loi soit d'emblée négative, car excluant les cadres de la loi sur la durée du travail, il existe également un système de représentation spécifique pour les cadres, à partir d'une certaine taille d'entreprise ou nombre de cadres. En effet, si la réglementation du travail exclut bien les cadres de la protection sur la durée du travail, d'autres avantages sont reconnus aux cadres belges. Ainsi, il existe un collège spécifique au sein des conseils d'entreprise pour les cadres (à partir de 100 salariés ou si le nombre de cadres excède quinze personnes). De plus, la pratique de la négociation collective ne reflète pas forcément ce caractère négatif de la loi, certains secteurs bénéficiant d'accords spécifiques ou couvrant les cadres. Les syndicats parviennent à développer l'usage des codes de conduite. Bien qu'ils restent non contraignants, ceux-ci ont le mérite de rappeler aux employeurs certains engagements de base et d'assurer certaines garanties pour les cadres. Les secteurs les plus avancés sont le "non-marchand" (services parapublics hospitaliers notamment), la distribution et les banques où les cadres sont couverts par la convention collective générale, sauf pour le temps de travail. Dans l'industrie, la situation est moins bonne, la pratique de l'exclusion étant très répandue.

Au *Luxembourg*, la loi de 1965 précise seulement que les conditions de travail et de rémunération des employés appartenant aux cadres supérieurs ne relèvent pas des conventions collectives conclues pour le personnel employé. La notion de cadre étant plus large que cette définition de « cadres supérieurs », la situation au Luxembourg apparaît peu claire et permet d'exclure les cadres de certaines conventions collectives, particulièrement dans le secteur privé.

De même, la définition des cadres peut être qualifiée de négative au *Royaume-Uni*. Ainsi, c'est par la transposition de la directive sur le temps de travail qu'est apparue une définition des cadres. En effet, la transposition de la directive prévoit une dérogation d'application des 48 heures par semaine pour les personnes ayant des pouvoirs de décision autonomes (*managing executives and other persons with autonomous decision-making powers*). Cependant, il faut également souligner que peu de salariés au Royaume-Uni sont couverts par une convention collective en général. Cependant, là aussi les syndicats ont réussi à développer l'idée de codes de conduite dans certains secteurs importants. Ces codes de

conduite peuvent couvrir divers aspects : définition des cadres, formation, mobilité... Ceux-ci sont inégalement développés parmi les secteurs et concernent notamment le secteur public (administrations locales et services publics), le secteur des médias et des télécommunications ainsi que l'électricité.

Enfin, la situation en *Allemagne* apparaît, elle aussi, pouvoir être partiellement qualifiée de négative. Ceux-ci sont majoritairement considérés comme des cols blancs et généralement couverts par la convention collective, cependant, les définitions existantes sont négatives et font référence à l'exclusion de la convention collective pour les "*Aussertarifliche Angestellte*". En outre, les cadres de haut niveau (*Leitende Angestellte*) sont définis par la loi mais disposent de certaines prérogatives.

Comme on le constate, ces définitions négatives ont ainsi des portées différentes selon les caractéristiques nationales. Ainsi, malgré cette exclusion de tout ou partie des conventions collectives, les situations des cadres varient en fonction des entreprises et des secteurs. En effet, ce n'est pas parce que la définition légale ou retenue dans les conventions collectives est négative que la situation pratique des cadres est systématiquement plus difficile. Ainsi des accords de secteurs ou d'entreprises peuvent aller au-delà de cette définition négative. C'est le cas dans les quatre pays cités. L'existence de tels accords sera revue dans la partie consacrée à l'étude de la négociation collective.

### **Définitions positives**

Les définitions légales et/ou conventionnelles positives apportent en général des droits supplémentaires et/ou spécifiques par rapport aux autres catégories de travailleurs. Trois pays présentent cette spécificité.

En *Italie*, une loi votée en 1985 reconnaît ainsi l'existence des cadres, catégorie intermédiaire entre les « *Dirigenti* » et les cols blancs. En complément à la catégorie des « *Dirigenti* » (cadres dirigeants et supérieurs) qui disposaient déjà d'une reconnaissance, la loi sur les « *Quadri* » (cadres) permet la reconnaissance explicite des cadres dans la société, mais aussi fournit un support légal à la signature d'accords spécifiques concernant les cadres. En Italie, les accords sur les cadres se basent ainsi sur la définition légale des *Quadri* datant de 1985. De nombreux accords spécifiques aux cadres viennent donc compléter les conventions générales qui restent cependant d'application pour les cadres. Notamment, les accords supplémentaires couvrent les thématiques de la formation, de la mobilité et du temps de travail.

Dans le même genre, le *Danemark* possède une loi sur les employés (*Funktionaerloven*) qui s'applique aux cadres mais aussi aux employés. Bien que couvrant à la fois les cadres et les autres cols blancs, elle a un impact sur les protections accordées aux cadres.

**En France, enfin, c'est davantage les conventions collectives qui ont permis l'identification du phénomène des cadres. Il existe quelques conventions de sectorielles spécifiques aux cadres et le plus souvent des avenants-cadre aux conventions de branche couvrant l'ensemble des salariés. La généralisation de cette définition, davantage basée sur la reconnaissance des diplômes que sur l'autonomie de décision, a mené aussi à des accords ou des avenants spécifiques pour certains droits des cadres (mobilité, formation), notamment dans les conventions de branche ou d'entreprise. En outre, la convention AGIRC de 1947 institue pour les cadres et assimilés un régime de retraite complémentaire spécifique. Les conventions de branche (secteurs) ou d'entreprises comportent le plus souvent des sections spécifiques aux cadres sous formes d'avenants.**

## **De plus, dans certains secteurs, des conventions spécifiques pour les cadres ont été établies parallèlement à celles des autres catégories de travailleurs.**

Comme on le voit, ces définitions dites positives peuvent émaner la loi ou des conventions et ont des implications différentes selon les pays. Une classification des situations nationales paraît dès lors difficile à mettre en œuvre. Plus particulièrement, une zone d'ombre entre ces situations négative et positive existe, où les définitions des cadres sont parfois imprécises, voire plus souvent inexistantes.

### **Définitions imprécises ou inexistantes**

Une majorité de pays européens se trouve dans cette situation. Dans la plupart des cas, les cadres ne sont pas définis, légalement ou conventionnellement. Ceci est le cas en *Autriche, Espagne, Irlande, Pays-Bas, Portugal, Grèce* et dans une moindre mesure en *Finlande, Norvège et Suède*.

Dans ces pays, les cadres sont souvent couverts par les conventions collectives classiques. Ceci signifie qu'ils sont protégés par des conventions collectives et un système juridique reconnaissant généralement uniquement une différence entre ouvriers (cols bleus) et employés (cols blancs). La définition des cols blancs s'en trouve plus large que celle des cadres *stricto sensu*.

En général, les cas d'exclusion se confinent aux cadres dirigeants. Les autres cadres sont clairement couverts par la plupart des conventions collectives. Cela n'empêche pas dans certains pays (Finlande, Suède...) qu'il existe de puissantes organisations de cadres conduisant des négociations d'accords collectifs pour les cadres, plus particulièrement au niveau de secteurs. Il peut ainsi exister des accords supplémentaires dans certains pays, mais ceux-ci peuvent se limiter à certains secteurs ou certaines entreprises. C'est le cas plus particulièrement en Autriche mais aussi en Grèce.

**Si ceci s'avère plus intéressant que pour les cadres exclus, cette généralisation de la convention collective aux deux catégories des cadres *stricto sensu* et des autres employés permet cependant rarement de bénéficier d'avantages spécifiques complémentaires pour les cadres (notamment sur le formation, la mobilité ou des systèmes de pension supplémentaire et autres avantages).**

Bien que la couverture des conventions collectives soit en général appliquée dans ces pays, il existe de fortes disparités entre les cas nationaux. Ainsi, en Suède, aux Pays-Bas, en Irlande, en Allemagne et en Autriche, les cadres sont presque systématiquement couverts par la convention collective établie soit pour l'ensemble des salariés ou pour les cols blancs au sens large. Cependant, au Portugal cette couverture élargie dépend de la volonté des secteurs et du poids des syndicats, tandis qu'en Finlande, elle est variable selon les secteurs et fait face au développement de l'exclusion pour les hauts fonctionnaires du service public.

Il faut également noter que le cas allemand présente la caractéristique d'une possible exclusion de certains cadres. Dans ce contexte, l'exclusion se fait sur base soit volontaire soit automatique (*Aussertarifliche Angestellte*). L'exclusion volontaire est choisie par le cadre lors de la signature de son contrat de travail tandis que l'exclusion automatique se base sur la convention collective qui définit certains paramètres pour justifier l'exclusion du cadre. Bien que ce dernier cas soit le plus souvent réservé aux cadres supérieurs, le développement de ce type de contrats souligne l'existence de pression à l'exclusion volontaire des cadres. Cependant, d'autres avantages sont en général offerts aux cadres qui choisissent de s'exclure de la convention collective (pensions de retraite supplémentaire, primes non salariales...).



En général, la définition des cadres reprend la caractéristique de la notion de pouvoirs de décision ou de direction autonome dans la plupart des pays étudiés. Cependant, on peut déjà constater que l'utilisation de la loi reste assez limitée dans ce domaine, même dans les pays connaissant un marché du travail très légiféré comme la France (rôle des accords de branche), la Belgique et le Luxembourg (rôle de la loi limité à l'exclusion des lois sur le temps de travail). Majoritairement, c'est la négociation collective qui apporte parfois une définition des cadres, et plus souvent des avantages sociaux allant au-delà de la définition minimale. Le rôle des syndicats dans ce domaine s'en trouve donc conforté, *a priori*.

Si l'on reprend dans l'ensemble la situation générale des cadres en Europe, celle-ci paraît à première vue favorable. Leur nombre augmente sans cesse depuis plusieurs années et ils disposent d'une représentation syndicale spécifique pour les représenter dans tous les pays européens (à l'exception de la Grèce où cela est en discussion). De plus, les cadres sont couverts par des conventions collectives globales ou spécifiques dans plus de 12 pays sur 16, et dans un certain nombre de secteurs spécifiques dans les autres pays où ils sont exclus de la convention collective générale. Cependant, les définitions légales sont rares et peu précises ce qui conduit à se référer davantage aux définitions conventionnelles qu'aux dispositions législatives.

Pour ce faire, on observe nombre d'accords ou d'annexes aux conventions collectives qui concernent les cadres dans la quasi-totalité des pays européens. Ces accords ajoutent en général certains avantages (rémunération, primes, pension supplémentaire) en échange d'une hausse du risque et des responsabilités mais aussi d'une dégradation des droits (pas de référence à un horaire de travail, pas d'heures supplémentaires, règles de licenciement élargies...). Ces pratiques se sont développées y compris dans les pays où les conventions globales semblent prévaloir sur les conventions spécifiques aux cadres. Elles sont encore plus fortes dans les pays où les cadres sont exclus de la négociation collective générale. Dans les pays où la reconnaissance des cadres, notamment par la loi, est plus forte, le taux de couverture des cadres et de leurs conventions varie en fonction des secteurs et des entreprises malgré certaines protections obligatoires.

Ces formes de conventions supplémentaires peuvent parfois être remplacées par des formes d'individualisation des modalités de travail. Dans ce cas, ces pratiques conduisent à contourner des conventions collectives générales. L'individualisation et le travail sous statut d'indépendant, forme plus poussée dans l'exclusion de toute convention collective, et donc de représentation et de négociation collective, fragilise la situation des cadres. Cette tendance se développe actuellement en Europe, alors même que la proportion de cadres dans l'emploi en Europe ne cesse d'augmenter par rapport aux autres catégories de travailleurs, plutôt orientées à la baisse. Ces nouvelles formes de travail sont abordées ci-après.

### **III. L'individualisation des conditions d'emploi des cadres**

**En ce qui concerne l'individualisation, divers phénomènes touchant les cadres peuvent être observés dans les différents pays européens. De nombreuses tentatives sont effectuées pour contourner les obligations des employeurs, ainsi que la protection assurée aux salariés. Il existe trois tendances conduisant soit à l'individualisation des termes d'un contrat de travail, soit au développement du travail comme indépendant.**

Premièrement, pour les cadres (ou autres salariés) couverts par des conventions collectives, un certain nombre de dispositions ne sont plus régies par la Convention collective mais sont individualisées. C'est par exemple le cas du temps de travail (notamment l'opting out autorisé par l'article 18 de la directive européenne de 1993) ou des rémunérations au

mérite ou au résultat. Cette individualisation peut ou non faire l'objet de contrats individuels. Elle peut ou non être définie ou contrôlée par des règles négociées et établie par accords collectifs.

Deuxièmement, *le contrat de travail a une forme individualisé*. Ceci signifie que le contrat confie en général l'exécution d'une tâche particulière. Les parties conviennent d'un délai et d'une rémunération de base. Le reste est passé sous silence. C'est une zone située à mi-chemin entre travail salarié et activité indépendante. Cependant, la signature d'un contrat de travail donne accès à la protection légale minimale dont bénéficient les salariés.

Troisièmement, *la personne est qualifiée* d'indépendante et n'est plus liée par un contrat de travail mais un contrat commercial. Les anciens salariés d'une entreprise peuvent devenir des quasi-entrepreneurs n'ayant qu'un seul client, à savoir leur ancien employeur. Mais ils sont externes à l'entreprise, et n'ont pas de couverture de convention collective. De plus, ils sont souvent considérés par les régimes sociaux (assurance maladie, chômage, retraite) et d'imposition comme des entreprises.

Dans le premier cas « dispositions individualisées », les syndicats de cadres ont conduit des initiatives de contrôle et de conseil. Ils cherchent à ce que ces dispositifs individualisés soient contrôlés si possible par des accords collectifs : recherche de transparence, définition de règles, dispositifs de suivi et bilans, procédures d'appels. Les syndicats ont également développé sous diverses formes selon les pays et les secteurs des services de conseil afin que leurs adhérents ne soient pas isolés face aux processus d'individualisation.

Les deux autres cas sont assez difficiles à quantifier, et peu de statistiques sont disponibles au niveau national et européen. Cependant, le développement de ce phénomène est assez important, particulièrement chez les cadres.

Le développement des contrats individuels semble plus difficile à apprécier. Il semble que ce phénomène touche tous les pays, mais dans des proportions extrêmement diverses. Son impact est plus particulièrement souligné dans des pays comme l'Autriche et la Suède (avantages supérieurs aux conventions en échange de responsabilités accrues), en Irlande (pour le cas des contrats à durée déterminées de moins d'un an), ou encore au Danemark et en Suède (zones d'exceptions tolérées dans les conventions collectives). Au Royaume-Uni, la pratique de la « *déreconnaissance* » des syndicats dans les entreprises pousse également à l'individualisation des contrats et à la disparition des conventions collectives. Cependant, ce phénomène ne touche pas seulement les cadres, mais l'ensemble des salariés britanniques.

Des statistiques par catégories sur les indépendants (*self-employed*) ont été publiées pour la première fois dans le Labour Force Survey d'Eurostat de 1999 (chiffres 1998). Elles permettent de différencier l'impact du statut d'indépendant des cadres CITP 1 et 2 par rapport aux autres catégories.

La situation des cadres CITP 1 semble marquée par une forte place de l'indépendance, notamment par le fait des « managers » et des fonctions de haute direction intégrées dans cette catégorie. Par contre, les cadres CITP 2 semblent avoir un taux d'indépendant assez proche de celui de toutes les catégories confondues. Ceci peut s'expliquer par la présence de nombreux indépendants dans les ouvriers de l'agriculture et de certains services commerciaux compris dans la moyenne de toutes les catégories. Il est ainsi intéressant de constater que le taux d'indépendants est ainsi plus élevé que la moyenne dans les pays à forte spécialisation dans l'économie de services (tels que l'Allemagne, la France, le Luxembourg, les Pays Bas, l'Autriche et le Royaume-Uni).

Le développement de l'indépendance (*self-employment, free-lance...*) est mentionné dans tous les pays européens. Cependant, il semble être plus préoccupant encore dans certains pays. Ainsi, l'indépendance semble en fort développement chez les cadres, notamment en Grèce. La pratique du travail indépendant, déjà répandue comme « travail à façon » dans l'industrie semble gagner nombre de professions de cadres en Grèce. De même, aux Pays-Bas, le développement du nombre de « *zzz-pers* », indépendants sans personnel, touche particulièrement les nouvelles professions de cadres, telles que les spécialistes de l'informatique. Leur participation aux syndicats traditionnels n'est d'ailleurs pas encore clarifiée.

En France, le cas particulier des « professions libérales à statut salarié » doit être mentionné. Il concerne essentiellement les journalistes et les professionnels de la communication et des spectacles.

En Italie, il faut noter l'existence des « *parasubordinati* ». Cette nouvelle forme d'emploi présente les caractéristiques du salariat et de l'indépendance. En effet, l'autonomie du travail et la responsabilité individuelle caractérisent l'indépendance tout comme l'individualisation poussée de la rémunération, des primes et du temps de travail. Par contre, l'existence d'un contrat de travail signé et d'une couverture sociale (hors pension) rappelle le salariat standard. Il est estimé que 10% des salariés sont concernés par cette forme de travail en Italie, le nombre de cadres parmi eux étant en pleine augmentation. Dans ce cas précis, il convient d'ajouter que les trois syndicats italiens majoritaires (CISL, CGIL, UIL) ont créé des organismes de représentation des « *parasubordinati* », à côté des sections de cadres proprement dites.

Ce phénomène est complexe et évolutif. Il revêt des formes juridiques plus ou moins claires selon les pays et est loin d'être isolé en Europe. Il mélange souvent deux aspects essentiels des nouvelles formes de travail, dites atypiques, l'individualisation des contrats de travail et le développement de l'indépendance. Le poids de ces pratiques semble de plus se concentrer sur les cadres dans de nombreux pays. De plus, les politiques publiques, notamment européennes, en faveur de l'entrepreneuriat, ainsi que les pratiques d'externalisation de certaines tâches des grandes entreprises, ne peuvent que renforcer le développement des formes d'indépendance.

**Un des problèmes majeurs réside alors dans la représentation de ces travailleurs par les syndicats : doivent-ils être considérés comme des salariés ou des entrepreneurs. La première vision semble l'emporter, suivant la logique des relations de dépendance qui s'établissent entre le donneur d'ordre et l'indépendant. De même, la mise en évidence du lien hiérarchique devient essentielle afin de garantir la non-prolifération du statut de faux indépendant.**

## **Conclusion**

Malgré les différences mises en lumière dans cette approche comparative, les traits communs du phénomène cadre entre les pays étudiés sont cependant importants, ce qui permet d'identifier les cadres en Europe. En effet, bien que la notion de cadres en tant que telle ne soit pas répandue dans tous les pays, et qu'il y ait notamment des difficultés d'interprétation ou de traduction du mot, il existe un phénomène de tertiarisation de l'économie qui s'accompagne du développement d'une nouvelle forme d'emploi qui se situe entre les dirigeants d'entreprise et les employés. Ces personnes rencontrent les mêmes problèmes et défis dans leur vie professionnelle.

Les cadres forment tout d'abord un groupe reconnu et identifié, notamment au niveau des statistiques européennes. Leur importance ne peut être négligée dans le salariat européen, puisque les cadres représentent 18,8% des salariés en moyenne dans l'Union européenne, et jusqu'à plus de 25% dans certains pays étudiés. Leur part dans le salariat a également constamment augmenté au cours des dernières années, notamment sous l'impulsion de la tertiairisation de l'économie.

La durée du travail des cadres est souvent très importante. Ainsi, le différentiel d'heures travaillées s'élève à plus de 7 heures hebdomadaires la moyenne de tous les salariés. Il en résulte une forte charge de travail.

Les définitions légales des cadres sont souvent peu précises, sauf dans le cas italien, et dans une moindre mesure les cas danois et français, et font en général référence aux notions de diplômes -qualifications- et aux pouvoirs de décision autonomes. Cela conduit à se référer davantage aux dispositifs et définitions conventionnelles qui concernent les cadres dans la majorité des pays européens.

Enfin, l'individualisation est un phénomène en fort accroissement qui remet en cause le rôle de la négociation collective et des accords collectifs. Si ce constat est vrai pour tous les salariés, ce sont cependant les cadres qui les sont plus touchés ce qui conduit leurs organisations à chercher à influencer ces processus.

Cette vision globale de la situation des cadres appelle à des interventions des organisations syndicales, notamment par le biais législatif ou contractuel. Celle-ci porte sur nombre de problèmes qui sont communs dans les différents pays, ce qui fait apparaître pour les organisations nationales la nécessité de renforcer leur coordination au niveau européen. Au-delà du débat existant sur l'existence des cadres et leur définition, l'étude a notamment fait apparaître une convergence de situations et de problèmes (reconnaissance, couverture par la négociation, individualisation) qui sont spécifiques à cette catégorie de travailleurs placée entre dirigeants et employés.

# A PROPOS DES COMPARAISONS INTERNATIONALES DES « CADRES »

---

SOPHIE POCHIC

LEST-CNRS, Aix-en-Provence. [pochic@univ-aix.fr](mailto:pochic@univ-aix.fr)

## Introduction : Les cadres ou la pertinence de comparer l'incomparable

Mon questionnement de départ est parti d'une interrogation sur la déstabilisation de la figure des « cadres » en France. Dans les vingt dernières années, les cadres en France se sont fortement développés numériquement et ont subi des bouleversements profonds : montée des experts au détriment des encadrants, certification, féminisation, tertiarisation, remplacement de la notion de « plan de carrière » par le duo « compétences / employabilité ». Les « cadres » d'autres pays européens sont-ils confrontés à ce même type de tendances structurelles ?

On commence en général une étude de sociologie des cadres par indiquer que cette catégorie est spécifiquement française et ne peut être traduite ou comparée avec les termes « managers », « professionnels » ou « executives » anglo-saxons. Le rôle des porte-paroles, notamment syndicats et associations, dans la construction historique des frontières de cette catégorie sociale, explique en partie cette spécificité française (Boltanski, 1982), que l'on ne retrouve pas par exemple en Allemagne où les employés sont restés un groupe soudé soudé (Kocka, 1989 ; Kraus, 1992). Une comparaison internationale qui chercherait à trouver une définition commune à l'ensemble des pays afin de trouver un équivalent fonctionnel, une comparaison terme à terme dans une perspective universalisante, conduirait obligatoirement à une impasse.

Afin de construire un projet d'entrée au CNRS centré sur les comparaisons internationales des cadres, je suis donc partie à la découverte des enquêtes de comparaison internationale existantes sur les « cadres », en sociologie principalement, afin de baliser ce champ de recherche autour de quelques grandes questions « naïves » :

quelles sont les méthodologies employées et quelles difficultés les chercheurs ont-ils rencontrées ? comment les ont-ils dépassées ?

quels sont les terrains « défrichés » et ceux qui restent « en friche », sur lesquels lancer des opérations de recherche dans le cadre de ce GDR ?

mais aussi quelles sont les préoccupations et les traditions des chercheurs étrangers, rejoignent-elles les problématiques de recherche des chercheurs français et de ce GDR ?

Cette communication doit être considérée comme une ébauche d'un travail bibliographique plus approfondi, qui vise principalement à soulever des questions plus qu'à apporter des réponses et des résultats de recherche. Elle est loin d'être exhaustive et je m'excuse pour les auteurs non cités, notamment en sciences de gestion, une sélection étant nécessaire pour respecter le temps qui m'était imparti. Elle comprend un appendice à propos des comparaisons internationales portant sur les groupes socioprofessionnels voisins, les contremaîtres et les cadres dirigeants.

\*\*\*

## 1. Les comparaisons internationales des carrières des « cadres » centrées sur les ingénieurs masculins ?

A la question : quels sont les terrains de recherche « traditionnels » dans les comparaisons internationales ? il semble à première vue possible de répondre que le champ empirique est en général restreint aux « ingénieurs et cadres techniques » de sexe masculin, sans obligatoirement préciser que les « cadres administratifs et commerciaux », plus féminisés, sont laissés dans l'ombre. Cette restriction du terrain empirique autour d'un type de profession s'explique par la nécessité de restreindre le terrain pour réaliser concrètement l'enquête, mais également pour essayer de « comparer l'incomparable »<sup>4</sup>. La figure de « l'ingénieur » joue le rôle de pôle attracteur de la représentation sociale du groupe « cadres » aux contours flous. « [Les ingénieurs] ont été le noyau dur autour duquel s'est polarisée, s'est réorganisée et s'est redéfinie une zone étendue de l'espace social » (Boltanski, 1979, p. 99). Mais la sociologie a entretenu cette polarisation, puisque les comparaisons internationales, comme les travaux portant uniquement sur la France, généralisent sur les cadres à partir de travaux empiriques sur les ingénieurs des grandes entreprises. « Il est vrai qu'en France tout au moins, [les cadres gestionnaires et de commerce] sont traditionnellement et curieusement peu étudiés, alors qu'ils ont une histoire qui remonte à plus d'un siècle » (Lucas, Dubar, 1994, p. 42).

Le bilan bibliographique réalisé par C. Gadéa (2000) sur la sociologie des cadres permet de dater la première comparaison européenne sur les cadres de 1962, intitulée *The European executives*, une comparaison France / Royaume-Uni / Belgique / Allemagne (Granick, 1962). Contrairement aux études qui suivront, cet auteur prend comme terrain les « executives » et les « managers », donc une catégorie plus englobante que les seuls ingénieurs, en gros les « cadres dirigeants ». Il essaye d'articuler différentes dimensions spécifiques à chaque pays : le système de formation, la conception du management, le syndicalisme, mais la non-comparabilité est en partie liée au fait que les informations étaient souvent de seconde main, non construites dans une perspective de comparaison internationale. La recherche d'un équivalent fonctionnel de la notion « d'executives » l'amène donc à comparer l'incomparable sans précautions, dans une posture « culturaliste » opposant ainsi « l'amateur éclairé » anglais au « PDG » français.

Pour des raisons méthodologiques, les comparaisons internationales qui suivent essaient de « neutraliser » les variables de secteur, de taille d'entreprise, de technologie, de type de produit, pour pouvoir comparer les hiérarchies en entreprise, « toutes choses égales par ailleurs », ce qui induit une *comparaison de l'encadrement technique uniquement*.

Dans la première étude francophone comparant *Les cadres d'entreprise* en France, Royaume-Uni et Belgique, J-E. Humblet (1966) sélectionne ainsi le groupe professionnel des cadres « occupés dans des services utilisant l'art de l'ingénieur » (de contremaîtres à cadres supérieurs, à l'exclusion des cadres dirigeants) dans un seul secteur (la métallurgie). Il reconnaît d'ailleurs que la limite vers le haut (cadres dirigeants / cadres supérieurs) est plus facile à fixer que la limite vers le bas (cadres moyens / agents de maîtrise), notamment en Angleterre où le critère du diplôme est pratiquement absent. On retiendra par contre de ce précurseur, la diversité de la construction du matériau empirique : observation in situ, interviews de témoins privilégiés - direction et syndicats -, récits de carrière réalisées au sein

---

<sup>4</sup> C'est notamment l'explication avancée par C. Gadéa « De même que la comparaison dans le temps, la comparaison internationale oblige à passer par les professions pour rendre possible le rapprochement du cas français avec un espace social sans cadres, c'est-à-dire le monde entier ou presque » (Gadéa, 2001).

de l'entreprise<sup>5</sup>, attention portée au mode de vie et aux dimensions subjectives - sentiment d'appartenance de classe et sentiment de mobilité sociale.

Sans représenter la recherche empirique très connue à l'origine de l'analyse sociétale, on peut cependant préciser les choix sous-jacents en terme de terrain et de méthodologie de la comparaison France / Allemagne. Les entreprises ont été sélectionnées dans des secteurs industriels précis (chimie, grosse mécanique et production de série) et induisent une étude plutôt de l'encadrement technique (Maurice, Sellier, Silvestre, 1982). La méthodologie statistique y est prédominante (statistiques d'entreprise, professionnelles, nationales ou européennes), ainsi que des monographies d'entreprise et le retour à l'histoire, même si des entretiens ont été réalisés auprès de la direction et des salariés. Ils ont dégagé la principale règle pour « comparer l'incomparable » : reconstruire la cohérence socio-historique entre système éducatif / système productif / relations professionnelles, et non pas chercher l'explication des différences dans une « culture » ou une « personnalité » nationale (Maurice, Sellier, Silvestre, 1982). On peut cependant remarquer que la population active étudiée était uniquement masculine, notamment au niveau des statistiques, ce qui était rarement précisé.

Dans les années 80, trois chercheurs de l'université de Columbia sous la direction d'A. Silver ont mené séparément des études sur carrières des « technical workers » (ingénieurs et techniciens) respectivement en France (Crawford, 1989), en Angleterre (Whalley, 1986) et aux USA (Zussman, 1985). Ces trois études étaient construites avec la même problématique dans une perspective de comparaison internationale et portent également sur deux secteurs industriel précis : un traditionnel (la métallurgie) et un moderne (l'électronique). Avec la thèse que les ingénieurs sont des « trusted employees », membres de la croissante « service class » (concept de K. Renner, importé par J. Golthorpe), ces chercheurs avaient choisi de réaliser des études empiriques sur qui sont les ingénieurs, ce qu'ils font et comment ils se voient<sup>6</sup>. Leurs choix méthodologiques s'écartent de l'analyse sociétale, dans le sens où ils privilégient l'observation in situ (trois mois dans chaque entreprise, avec une description fine des situations de travail) et les récits de carrière articulant travail / hors-travail dont de larges extraits sont présentés.

Ces différentes études montrent que les ingénieurs n'ont pas le même statut, la même formation, les mêmes profils de carrière, en lien avec l'articulation système éducatif / système productif / relations professionnelles. La signification du « passage à cadre » correspond en France à une progression dans la hiérarchie des statuts, alors qu'elle signifie plutôt un développement de la professionnalité en Allemagne. La barrière en France est située entre les positions de technicien et de cadre, recoupant le clivage bac+2 / bac+5<sup>7</sup>. En Angleterre, la barrière sépare plutôt le travail technique du travail de gestion, les experts des managers, « the work/staff boundary », atténuée par le clivage commun entre « trusted workers » et les autres salariés.

Ces hypothèses ont été confirmées par une recherche anglo-saxonne récente sur les carrières des ingénieurs (Meiskin, Smith, *Engineering labour. Technical workers in comparative studies*, 1996). A partir d'un nombre plus élevé de pays (France, Royaume-Uni, Suède, Allemagne, Canada, USA, Japon), ils distinguent quatre modèles polaires

---

<sup>5</sup> 100 au Royaume-Uni, 106 en France, 80 en Belgique

<sup>6</sup> Traduction de « who they are, what they do and how they see themselves » (Whalley, 1986, p.12).

<sup>7</sup> La socialisation professionnelle pendant les premières années de travail sépare fortement les ingénieurs des techniciens en France, comme l'a montré une enquête par questionnaire et par entretiens (Bouffartigue, 1994)

d'organisation du travail technique qui permettent de donner une idée de la place des ingénieurs dans l'entreprise et la société :

- La *craft organisation*, dont l'Angleterre est un bon exemple, est caractérisée par la continuité de l'échelle des qualifications techniques dont l'ingénieur constitue le sommet ; nettement démarqués des fonctions d'encadrement et souvent écartés du haut management, les ingénieurs n'ont pas un statut prestigieux et la différenciation avec les techniciens est limitée.

- Dans *l'organisation managériale* au contraire, caractéristique des USA, une place plus importante est donnée à la formation universitaire, le travail technique est intégré au domaine de l'encadrement, ce qui se traduit par un statut social des ingénieurs élevé.

- Le Japon illustre parfaitement *l'organisation d'entreprise* : forte identité d'entreprise, qui transcende les différenciations de positions et de rôles, distinction technique/encadrement moins forte et carrière interne à la firme. Ce que les études de comparaison France / Japon réalisées par H. Nohara au LEST ont d'ailleurs également montré.

- Enfin, *l'organisation étatique* est reconnaissable par une stratification du travail technique fondée sur les diplômes et le privilège de la certification scolaire, que l'on retrouve aussi bien en France qu'en Allemagne, ce qui relativise l'opposition issue de l'analyse bilatérale France / Allemagne.

Mais nous rejoignons la critique de C. Gadéa dans son habilitation, selon qui « s'il ne peut être question de correspondance parfaite entre un modèle et une situation nationale, il n'est pas davantage possible de croire à la stabilité des traits des modèles au cours du temps » (Gadéa, 2000, p.147). Ainsi en Angleterre, la *craft organisation* est déstabilisée par la montée des certifications techniques, et en France la pression des employeurs (visant à peser sur les coûts du salariat technique en élargissant les flux de formation et à réduire les frontières statutaires en son sein) atténuent les logiques malthusiennes propres aux institutions de formation et aux associations professionnelles. Des comparaisons européennes sur la relation formation / emploi pour les ingénieurs, réalisées au sein du CEREQ dans une perspective sociétale, montrent également que des convergences peuvent apparaître entre les systèmes, même si des spécificités demeurent (Bertrand, 1992 ; Besses, 1995).

Comment expliquer cette polarisation sur les ingénieurs ? Le prestige des grandes Ecoles en France (Bourdieu, 1989), l'entrée sur le terrain par des grandes entreprises des secteurs industriels ou des grandes Ecoles, la moindre légitimité sociale des cadres administratifs et commerciaux, plus féminins, plus souvent dans des PME, dans le tertiaire peuvent être des arguments avancés. La sociologie aurait travaillé principalement sur les dominants au sein des cadres, ingénieurs de grandes écoles, plus souvent d'origine supérieure, et donc n'aurait que peu contribué à dévoiler l'hétérogénéité structurelle et les divisions objectives au sein de cette catégorie sociale. Cette polarisation de la sociologie sur les ingénieurs masculins de l'industrie explique aussi en partie l'absence de prise en compte de la dimension du genre, puisque les ingénieurs jusqu'à une date récente étaient une profession largement masculine. La féminisation des professions intellectuelles s'est réalisée en parallèle avec la tertiarisation et la montée des fonctions d'expertise et non d'encadrement. « Les professions qui ont le plus recruté - les spécialistes de l'organisation, des études, du contrôle, de la formation et de la GRH, les cadres du marketing, des relations publiques et de la publicité - sont aussi parmi celles qui sont les plus féminisées » (Bouffartigue, Gadéa, 2000, p. 36).

\*\*\*



Cette polarisation des opérations de recherche sur la figure de l'ingénieur masculin doit donc inciter à développer des enquêtes sur les professions administratives et commerciales, et des comparaisons hommes / femmes, pistes ouvertes déjà par certains chercheurs et chercheuses. Dans une « analyse sociétale revisitée », il semble donc essentiel d'intégrer une autre dimension : les rapports sociaux de sexe (et son corollaire, la prise en compte des politiques publiques).

## **2. Les apports de la sociologie des rapports sociaux de sexe à la comparaison internationale**

L'unique comparaison internationale sur les femmes cadres réalisée en France est elle aussi polarisée sur la figure de l'ingénieur, sur l'exception des « transfuges » dans les professions techniques. C. Marry peut être considérée comme la précurseuse des comparaisons internationales des carrières des femmes cadres, puisqu'elle a continué à travailler sur la comparaison France / Allemagne. Ses diverses études sont centrées sur la catégorie des ingénieurs, afin de comprendre notamment pourquoi la place des femmes dans ces professions est plus « banalisée » en France qu'en Allemagne. Son hypothèse principale est que « les femmes entreraient dans une profession 'masculine' quand celle-ci voit son pôle 'expertise' se développer au détriment du pôle du 'pouvoir' » (Marry, 1996, p.52). La filiation avec l'analyse sociétale se retrouve surtout dans les méthodes utilisées : analyse secondaire de bases de données statistiques et recours intensif à l'histoire pour comprendre pour chaque pays la construction historique de la figure de la mère, de l'activité féminine, des enseignements professionnels et techniques, les modalités de recrutement et d'exercice des professions (Marry, 1999 ; Marry, 2000)<sup>8</sup>. Cette recherche s'inscrit dans l'équipe du MAGE (Marché du travail et genre) qui étudie la féminisation des professions supérieures, souvent dans une perspective de comparaison internationale.

En Angleterre également, de nombreuses études se développent sur les carrières des femmes dans les professions de « professionnels and managers »<sup>9</sup>, comme l'atteste par exemple la revue *Women in management review*, et se développent de nombreux réseaux de femmes cadres, comme par exemple *Alliance*. Nos premières lectures nous ont montré que des comparaisons internationales étaient réalisées sur les femmes ingénieurs, pour voir dans quelle mesure le contexte sociétal leur permettait d'accéder aux professions dominées par la science et la technologie, filières très « masculines ». J. Evetts, spécialiste des carrières des femmes ingénieurs, a réalisé ainsi une enquête comparant les carrières des femmes ingénieurs anglaises dans le secteur informatique avec la Pologne (Evetts, Buchner-Jezioska, 1997). Une autre étude a comparé les carrières des ingénieurs anglaises dans ce même secteur avec la Suède (Singh, Vinnicombe, 2001).

---

<sup>8</sup> « L'histoire de l'activité féminine, du rôle de l'Etat-Providence dans les politiques familiales, de la place de l'école et de la famille dans l'éducation des enfants apporterait un éclairage précieux, à côté de celle des secteurs d'activité, et des emplois (poids relatif de ces secteurs, gestion sexuée de la main d'œuvre, types d'emplois occupés par les hommes et les femmes, lieux et périodes de pénurie de main d'œuvre) pour éclairer ces différences « sociétales ». » (Marry, 1996, p.52)

<sup>9</sup> Ce programme de recherche « Welfare State, gender relations and employment : across-national comparison » qui porte sur la féminisation des professions intellectuelles supérieures a été financé par une bourse de l'*Economic and Social Research Council* et le programme *Alliance* : R. Crompton (Université de Kent) sur les professions bancaires et pharmaceutiques ; L. Hantrais (Loughborough) sur l'expertise comptable et enfin P. Walters (Salford) sur les professions juridiques. Les pays concernés sont les suivants France, Royaume-Uni, Norvège, République Tchèque et Russie.

Ces recherches privilégient en général la méthodologie des « récits de vie / récits de carrière », avec une utilisation secondaire d'un cadrage statistique, qui permet de révéler à la fois les déterminants structurels des carrières, mais aussi les moments de choix ou de bifurcations. Pour ces chercheuses, il ne faut pas en effet pas penser les carrières des femmes en terme de choix / contraintes, mais en terme de « socialisation différenciée » des hommes et des femmes, influencée par des facteurs sociétaux. Ces récits de vie permettent d'introduire la notion de négociations conjugales des projets au sein des couples, mais aussi de prendre en compte les supports de politiques publiques facilitant ou non les carrières des femmes. Cette approche biographique permet donc de penser la construction des carrières sans tomber dans le déterminisme total.

Si ces recherches ont commencé par travailler sur l'exception, les femmes ingénieurs, afin de dénoncer « la domination masculine », elles commencent à réaliser des comparaisons internationales sur les « femmes managers », principalement dans un secteur très féminisé : la banque (Evetts, 2000 ; Crompton, 2000). De même si elles ont en général uniquement interviewées les femmes, pour analyser la difficulté de concilier carrière et famille, elles commencent à interviewer aussi les hommes dans cette perspective, ce qui correspond à un développement des *Men's studies* dans les pays anglo-saxons (Crompton, 1998). Enfin, elles sont très sensibles à l'aspect secteur ou groupe professionnel, qui n'était pas central dans l'analyse sociétale à l'origine.

A ma connaissance, seule R. Crompton a étudié des femmes autres que des ingénieurs dans une comparaison internationale, des cadres de la banque, et a réalisé une véritable comparaison hommes / femmes. En collaboration avec N. Lefeuvre, elle a au départ réalisé des comparaisons entre la France et l'Angleterre, pour élargir la comparaison dernièrement à la Norvège, comme typique des pays nordiques plus « égalitaires » et à la République Tchèque, exemple des anciens pays soviétiques. Les comparaisons internationales permettent de dégager les tendances de l'entrée des femmes dans les postes de « professionnels » et de « managers », qui est moulée dans les traits existant de la ségrégation sexuée. Si les femmes sont « managers », elles vont plutôt choisir des « 'people focused' management jobs » (comme service public, marketing et finance), ou vont manager d'autres femmes dans des secteurs féminisés. Soit elles choisissent plutôt des services spécialisés, l'expertise plutôt que l'encadrement hiérarchique. Elles se trouvent plus souvent des occupations « niches » avec une certaine flexibilité du travail qui facilite l'articulation travail / hors-travail et subissent des pratiques d'exclusion des fonctions les mieux payées avec pouvoir, ce fameux « plafond de verre ».

De la comparaison entre les carrières des femmes médecins et des femmes cadres de la banque, il semble évident pour Crompton que les nouveaux modes d'organisation du travail en entreprise ont des répercussions sur l'articulation carrière / famille, pour les femmes mais aussi pour les hommes, notamment dans les couples à double carrière. Les femmes médecins, « les femmes de la profession », peuvent programmer leur carrière, elles choisissent donc des spécialités qui permettent la conciliation, ce qui a comme conséquence de ne pas modifier la division traditionnelle du travail au sein de leur couple. Au contraire, les femmes banquières, les « femmes de l'organisation », sont dans un contexte de restructuration permanente qui empêche de programmer des carrières. Trois « stratégies » seraient alors envisageables : soit elles n'ont pas d'enfant, soit elles obligent les maris à participer, soit elles changent de mari ! Mais comme les hommes banquiers ont aussi moins d'enfants que les médecins, cela montre que « une carrière organisationnelle est particulièrement incompatible avec une vie de famille » (Crompton, 2000, p.172).

\*\*\*

En France, des comparaisons internationales commencent également à prendre des cadres administratifs et commerciaux comme objet d'étude, et en l'état actuel de nos lectures, la profession des « cadres de la banque » semble être le terrain privilégié, en tant que révélateur de la déstabilisation des « marchés internes » des grandes organisations bureaucratiques. Mais il nous paraît aussi essentiel de ne pas nous focaliser sur cette nouvelle figure idéal-typique du tertiaire qui viendrait remplacer la figure de l'ingénieur sur l'industrie.

### **3. Les « cadres administratifs et commerciaux » : une nouvelle figure des cadres dans les comparaisons internationales ?**

La montée de l'expertise, l'individualisation et la fin des plans de carrière, le développement de « zones grises » entre salariat et indépendance, la dictature du client, l'organisation par projets et par objectifs seraient des tendances du « nouvel esprit du capitalisme » qui souffle sur l'Europe, visant la recherche de flexibilité dans un contexte de globalisation. Apparemment, dans le contexte de récession de la première moitié des années 1990, dans plusieurs pays d'Europe, les managers et professionnels ont été touchés par des techniques similaires de downsizing, reengineering, qui aurait atteint le « contrat de confiance » entre employeurs et « cadres »<sup>10</sup>.

Dans le cadre de mon doctorat (Pochic, 2001), j'ai montré que ces bouleversements en France, et particulièrement l'augmentation du chômage des cadres entre 1990 et 1995, ont contribué à mettre en débat les représentations de la catégorie, la figure traditionnelle du « cadre-à-statut » (stabilité, homogénéité, spécificité) est désormais considérée comme obsolète. Dans les années 1990, elle est remplacée par celle du « cadre précaire », les cadres se rapprocheraient des non-cadres dans la précarité, figure plutôt portée par les organisations syndicales. Mais une autre figure progressivement va devenir dominante dans les discours sociaux et être appropriée en partie par les cadres : celle du « cadre nomade », les cadres se rapprochant des entrepreneurs dans la mobilité et le risque, norme de comportement du « nouvel esprit du capitalisme », selon l'expression de L. Boltanski et E. Chiapello (1999). Cette figure, fondée sur la « logique employabilité » (dans l'espace de la recherche d'emploi) et la « logique compétences » (en entreprise), est plutôt portée par la littérature managériale d'inspiration anglo-saxonne, les consultants en RH et le MEDEF. S'il faut s'interroger sur le travail de mobilisation symbolique autour d'une figure centrale que réalisent les porte-parole et les experts de la catégorie (notamment les nouveaux « coaches » du secteur du conseil aux entreprises), il ne faut pas non plus oublier le rôle de garde-fous des institutions spécifiques, fondatrices de la catégorie en France (APEC, caisses de retraite, syndicats cadres) qui, en défendant la figure du « cadre-à-statut », en même temps défendent leur existence propre.

La profession des « cadres de la banque » semble être le terrain privilégié, en tant que révélateur de la déstabilisation des « marchés internes » des grandes organisations bureaucratiques, d'enquêtes réalisées avec des équipes françaises actuellement, dans une comparaison France / Belgique / Espagne (Bouffartigue, Bouteiller, et alii, 2001) ou dans une comparaison France / Allemagne (Lallement, Baretts, 2001). On se retrouve donc à l'articulation entre la sociologie et l'économie du travail, au cœur de l'analyse sociétale, autour de l'hypothèse de déstabilisation des « marchés internes » qui avait été avancée par J-J Silvestre, mais sans pouvoir encore qualifier ce changement de mécanique, organique ou structurel. Assiste-t-on à une ouverture des « marchés internes », à un « enchâssement du marché externe dans les marchés internes » (hypothèse de F. Lefresne, 1998, p.83) ou à un développement des « marchés professionnels » structurellement instables (Marsden, 1989) ? Comment intégrer les transitions professionnelles (mobilité inter-entreprise, emploi-chômage,

---

<sup>10</sup> «Managerial careers in banking have been achieved by *responding* to the very substantial upheavals, reorganizations, and re-reorganizations that have been a feature of banking around the world for the last fifteen years» (Crompton, 2000, p.171)

changement de statuts entre salariat et indépendance) dans l'analyse des carrières des « cadres » ?

Dans la sociologie britannique, le débat sur la « service class » (Bidou, 2000) ouvre d'ailleurs des réflexions sur les différenciations internes entre *professionals* (carrière fondée sur un capital culturel, notamment les diplômes), *managers* (carrière fondée sur un capital organisationnel, marché interne et réseaux) et *petty bourgeois* (entrepreneurs, avec un capital économique) (Savage et alii, 1992). Les études sur les managers avancent l'hypothèse de déstabilisation des marchés internes et de l'apparition du « nomadisme » professionnel, sur le modèle de l'intermittence. Des études sur les carrières dans le secteur du cinéma visent à analyser ce secteur comme la projection du futur de l'emploi qualifié (Blair, 2001 ; Dex et alii, 2001). Nous avons montré dans une communication récente (Bouffartigue, Pochic, 2001) que le « mythe du cadre nomade » est portée par la rhétorique managériale d'origine anglo-saxonne, qui incite les cadres à autogérer leur carrière sur le modèle des professions libérales<sup>11</sup>.

Cette rhétorique se retrouve en sciences de gestion, puisque le courant des « carrières nomades » (ou « boundaryless careers ») s'est construit comme un paradigme alternatif à celui de la carrière organisationnelle (Arthur, Rousseau, 1996). Il s'est développé aux Etats-Unis à travers l'étude de secteurs (NTIC, cinéma), de professions (architectes, consultants) et de régions particulières (Silicon Valley). En sciences de gestion, des comparaisons européennes sur les cadres, notamment sur les « middle managers » ont également été réalisées, afin de distinguer les réels changements affectant cette population de la rhétorique managériale sur les « nouveaux managers » (Livian, Burgoyne, 1997). Une étude empirique portant sur cinq pays (Grèce, France, Portugal, Pays-Bas et Royaume-Uni) relativise notamment l'idée de déstabilisation des cadres, tout en montrant l'augmentation de la pression sur cette catégorie de personnel, à partir d'études de professions techniques dans chaque pays, dans le secteur privé (ingénieurs et secteur chimique), mais également le secteur public (hôpital). Pour ces chercheurs, il semble d'ailleurs essentiel de développer des études empiriques sur les cadres au pluriel, en diversifiant les types de professions et de secteur, la taille des organisations, afin de comprendre le décalage entre l'expérience des cadres et la rhétorique managériale<sup>12</sup>.

Il nous paraît donc essentiel de ne pas se focaliser sur cette nouvelle figure idéal-typique du tertiaire qui viendrait remplacer la figure de l'ingénieur sur l'industrie. Dans la lignée des travaux précurseurs de J. Laufer (1982), il nous semble judicieux de comparer aussi les carrières des experts de la communication-publicité, dans des organisations moins bureaucratiques, plus proches des « marchés professionnels ». Dans ces carrières d'expertise, la féminité peut être érigée en référence et les carrières sont parfois situés dans une « zone grise » entre salariat et indépendance. Selon les économistes de la régulation (Beffa, Boyer, Touffut, 1999), le modèle de la *profession* (salaires élevés définis par des négociations individuelles, avec des stocks options) serait en croissance dans les professions porteuses d'innovations technologiques ou celles des « analystes symboliques », expression regroupant toutes les professions spécialistes de la connaissance, de l'information et de la communication, groupe phare de la nouvelle société de l'information. Ces augmentations de

---

<sup>11</sup> « Au cadre salarié à temps plein occupant un emploi stable dans une grande entreprise, qui incarne le second esprit du capitalisme, se substitue le contributeur intermittent dont l'activité peut être rémunérée de différentes façons : salaires, honoraires, droits d'auteur, redevances sur les brevets, etc., ce qui tend à estomper la différence entre les revenus du capital et les revenus du travail » (Boltanski, Chiappello, 1999, p.237).

<sup>12</sup> « The divergence between rhetoric and experience, the balance of convergence and divergence in the changes that are taking place, and national / sector differences, create the conditions for confusion in middle management understanding of their own situation » (Livian, Burgoyne, 1997, p. 76).

salaires viseraient à fidéliser cette population de travailleurs très mobiles, en raison de leurs compétences rares et transversales, et donc à limiter la mobilité volontaire principe du marché professionnel. Comment les hommes et les femmes de ces professions gèrent-ils l'articulation entre leur carrière et leur vie sentimentale et familiale ?

Cette entrée par des professions et des secteurs spécifiques nous semble être un moyen de comparer l'incomparable tout en continuant à s'interroger sur la catégorie cadres<sup>13</sup>. Mais bien sûr, il faut faire très attention en prenant cette orientation de sociologie des professions de ne pas accumuler des études de professions qualifiées spécifiques sans faire de lien avec la catégorie de cadres, ce qui reviendrait « à dissoudre la catégorie des cadres au lieu de contribuer à approfondir sa connaissance. » (Gadéa, 2000, p.177).

Une « analyse sociétale revisitée » devrait donc intégrer à côté des trois rapports originaux (éducatif / organisationnel / industriel), deux autres dimensions : les rapports sociaux de sexe et une approche sectorielle.

\*\*\*

## **Appendice : les contremaîtres et les cadres dirigeants.**

### **1) les contremaîtres**

Les comparaisons internationales sur les « contremaîtres » portent sur l'évolution de la fonction de travail, en lien avec l'évolution du système éducatif, pour interroger la thèse de la « fin des contremaîtres ». Cette figure étant spécifique à l'industrie, la comparaison réalisée par le CEREQ a sélectionné des contremaîtres (*Meister* en Allemagne, *supervisor* en Angleterre et *agent de maîtrise* en France) des grandes entreprises de deux secteurs industriels (chimie et construction mécanique), classés dans les classifications hiérarchiques entre cadre et ouvrier (Möbus, Gerardin, Lhotel, 2000). Dans les trois pays étudiés, les directions du personnel légitiment le recrutement de jeunes diplômés à la place des ouvriers promus par un discours similaire autour de la modification du rôle des contremaîtres, en lien avec la « logique compétences ». Cette pratique permet incidemment de contenir les coûts salariaux, de rajeunir le personnel et de réviser à la baisse les positions hiérarchiques. Mais leur étude montre bien que le contexte sociétal et la santé économique de l'entreprise favorise plus ou moins le recours aux jeunes diplômés, qui est fortement facilité en Grande-Bretagne, beaucoup moins en France et très peu possible en Allemagne. Une comparaison internationale portant sur les contremaîtres dans le secteur de la construction mécanique (Grande-Bretagne / Allemagne / USA) avait constaté ce recrutement plus fort des « graduate » en Angleterre, mais sans véritablement lui donner d'explication (Mason, 2000). On peut faire l'hypothèse que la déstabilisation de la filière traditionnelle d'accès aux positions de contremaîtres reflète plus largement une déstabilisation des marchés internes en Angleterre, qui a aussi touchés les *managers* anglais (Woorall, 2000).

---

<sup>13</sup> Nous rejoignons ici la position méthodologique de C. Gadéa selon qui « sachant combien les positions dans les hiérarchies sociales, le niveau et le type de formation, le prestige, les formes d'organisation et d'action collective peuvent être différentes en France, en Allemagne, en Angleterre ou au Japon, il faut que les professions garantissent une homogénéité suffisante des places tenues dans la division du travail, des fonctions et des contenus d'activité pour justifier qu'on les prenne comme des « équivalents fonctionnels » dans chacun des contextes sociétaux. » (Gadéa, 2000, p.130).

## 2) Les cadres dirigeants

Les « cadres dirigeants » sont plutôt bien distingués des autres cadres en France, aussi bien au niveau des conventions collectives, de la loi de réduction du temps de travail, ou des pratiques de gestion des carrières et des modes de rémunération. Ils ne composeraient qu'une très faible proportion de l'ensemble des cadres, environ 5% selon une estimation à partir de l'enquête Emploi (Gadéa, Bouffartigue, 2000). L'Observatoire des cadres dirigeants dirigé par M. Bauer et B. Bertin-Mourot (au sein du LASMAS) s'interroge principalement sur les modes d'accès à la fonction, sur différents pays (France / Grande-Bretagne / Allemagne) pour interroger à la fois l'élitisme des grandes entreprises et les liens entre système éducatif et accès aux positions de pouvoir. On peut y lire « en creux » les carrières réussies de « cadres » qui passent « cadres dirigeants », à travers « l'atout carrière » en entreprise, qu'ils soient cadres mobiles ou cadres-maison, atout plus développé par exemple en Grande-Bretagne et en Allemagne qu'en France (Bauer, Bertin-Mourot, 1995). On peut remarquer que les deux rapports éducatifs et organisationnels sont bien mis en interdépendance, alors que d'autres dimensions sont absentes en raison sûrement de l'objet d'étude : les syndicats, la dimension « action publique » et la dimension « espace familial ». Les femmes étant encore majoritairement écartées des positions de pouvoir, maintenues sous un « plafond de verre », la dimension sexuée est logiquement très peu présente dans ces recherches<sup>14</sup>.

## Bibliographie

- Beffa J-L., Boyer R., Touffut J-P. (1999), *Les relations salariales en France*, Note pour la Fondation Saint-Simon
- Bertrand O. (1992), « La reconnaissance de la qualification des travailleurs au niveau européen », *Bref*, n° 81
- Besses M. de (1995), « Formation et emploi des ingénieurs dans quatre régions d'Europe », *Formation emploi*, juil.-sept., n°51, p. 31-48
- Bidou C. (2000), « A propos de la « service class » : les classes moyennes dans la sociologie britannique », *Sociologie du travail*, n°1, p.777-796
- Blair H. (2001), « You're only as good as your last job : the labour process and labour market in the British film industry », *Work, Employment and Society*, vol.15, n°1, p.146-169
- Boltanski L. (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Minuit
- Bouffartigue P., Bouteiller J., De Troyer M., Martinez E., Prieto C., Torre R. (2001), « Temps de travail, temps sociaux et différenciation du salariat. », *Actes des VIII<sup>e</sup> Journées de Sociologie du Travail*, Aix-en-Provence
- Caulkin S. (1995), « Quelles carrières pour les cadres au Royaume-Uni ? », *Problèmes économiques*, n°2.436, p.27-32
- Crawford S. (1989) *Technical workers in the advanced society : the work, careers and politics of French engineers*, Cambridge University Press - Edition MSH.
- Crompton R., Lefeuvre N. (1997), « Choisir une carrière, faire carrière : les femmes médecins en France et en Grande-Bretagne », *Cahiers du GEDISTT*, n°19, p.49-75
- Crompton R. (1998), *Women and men in Modern Britain*, Oxford University Press
- Crompton R., Birkelund G.E, (2001), « Employment and caring in British and Norwegian banking », *Work, Employment and Society*, vol.14, n°2, juin, p.331-352

---

<sup>14</sup> Une étude sur les femmes énarques a pourtant été réalisée, mais elle interroge leurs modes d'accès à la catégorie « cadres d'entreprise » et non pas « cadres dirigeants » (Bertin-Mourot, Laval, Bauer, 1997) et pour l'instant n'a pas été étendue aux autres pays.

- Crompton R. (2000), « The gendered restructuring of the middle class : employment and caring », in Crompton R., Devine F., Savage M., Scott J. (eds), *Renewing class analysis*, Blackwell Publishers, p.165-183
- Devine F. (1992), "Gender segregation in the engineering and science professions : a case of continuity and change", *Work, Employment and Society*, vol.6, n°4, p.557-575
- Devine F., Britton J., Mellor R., Halfpenny P., (2000) « Professional work and professional careers in Manchester's business and financial sector », *Work, Employment and Society*, 3-14
- Dex S., Willis J., Paterson R. and Sheppard E. (2001), « Freelance workers and contract uncertainty in the television industry », *Work, Employment and Society*, n°1
- Duriez B., Ion J., Pinçon M. et Pinçon-Charlot M. (1991), « Les nomenclatures socio-professionnelles : Royaume-Uni, France, Espagne », *Revue Française de Sociologie*, n°1, p.29-59
- Evetts J. (1994), "Women and career in engineering : continuity and change in the organisation", *Work, Employment and Society*, vol.8, n°1, p.101-112
- Evetts J., Parker S., Pascall G. (1998), "Jobs for the girls? Change and continuity for women in High Street banks", *Women in Management Review*, vol 13, no. 4, p.156-61
- Evetts J., Buchner-Jeziorska A. (1997), "Professionalization in European Markets: the international order of engineering in the UK and Poland", *Policy Studies*, n°3/4, p. 239-49
- Gadéa C. (2001), Les cadres et leurs sociologues. Trois paradigmes et une hypothèse, Habilitation à diriger les recherches, Novembre
- Granick D. (1962), *The European executives*, Garden City, NY, The double day & Company, Inc.
- Grimschaw D., Ward K.G., Beynon H. (2001), « Organisations and the transformation of the internal labour market », *Work, Employment and Society*, vol.15, n°1, p.25-54
- Humblet J. (1966), Les cadres d'entreprise. France, Belgique, Grande-Bretagne, Editions Universitaires
- Kocka J. (1989), Les employés en Allemagne 1850-1980. Histoire d'un groupe social, Editions de l'EHESP
- Krais B. (1992), « Pourquoi n'y a-t-il pas de cadres en Allemagne ? », *Sociologie du travail*, n°4
- Lallement M., Baret P. (2001), « Flexibilité du temps de travail et recomposition de l'identité du groupe « cadre » en France et en Allemagne », *Actes des VIII<sup>e</sup> Journées de Sociologie du Travail*, Aix-en-Provence
- Laufer J. (1982), La féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise, Flammarion
- Lefresne F. (1998), « Trajectoires d'insertion en France et au Royaume-Uni : une hypothèse de convergence », *Revue de l'IREES*, n°28, p.83-120
- Livian Y-F., Burgoyne J-G. (1997), *Middle managers in Europe*, Routledge Advances in Management and Business Studies
- Marry C. (1992), « Les ingénieurs : une profession encore plus masculine en Allemagne qu'en France ? », *Orientation scolaire et professionnelle*, vol. 21, n° 3, sept., p. 245-267
- Marry C. (1999), « La féminisation de la profession d'ingénieur : une comparaison France / Allemagne », *Journées d'études scientifiques sur les cadres*, Aix-en-Provence.
- Maurice M., Sellier F., Silvestre J-J. (1982), Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale, Paris, PUF
- Meiksins P., Smith C. (1996), *Engineering labour. Technical workers in comparative studies*, Londres, Verso
- Möbus M., Gérardin F., Lhotel H. (2000), « L'encadrement intermédiaire dans l'industrie. Quelles formes de renouvellement en Allemagne, en France et au Royaume-Uni ? », *Bref CEREQ*, n°170, décembre
- Nohara H. (1992), « La trajectoire des ingénieurs au Japon et en France », *Revue française de gestion*, n° 91, nov.-déc., p. 88-96
- Singh V., Vinnicombe S. (2000), "Gendered meaning of commitment from High Technology engineering managers in the United Kingdom and Sweden ", *Gender, Work and Organizations*, vol.7, n°1, p.1-19
- Sorge A., Warner M. (1986), *Comparative factory organisation. An Anglo-German comparison of management and manpower in manufactory*, Aldershot, Gower

- Whalley P. (1986), *The social production of technical work : the case of British engineers*, London, Macmillan
- Whalley P., Crawford S. (1984), "Locating technical workers in class structure", *Politics and Society*, vol.13, n°3, p.239-252
- Worrall L., Cooper C., Campbell F. (2000), "The new reality of UK managers : perpetual change and employment instability", *Work, Employment and Society*, vol.14, n°4
- Zussman (1985), *Mechanics of the middle class : work and politics among American engineers*, Berkeley London, University of California Press.



# **ANGESTELLTE : DES « EMPLOYES PRIVES » (PRIVATANGESTELLTE) AUX « ENTREPRENEURS DE SA PROPRE FORCE DE TRAVAIL » (ARBEITSKRAFTUNTERNEHMER)?**

---

HELLMUTH LANGE

Université de Breme, Allemagne. [lange@artec.uni-bremen.de](mailto:lange@artec.uni-bremen.de)

## **Angestellte : une catégorie sociale d'emblée hétérogène**

En ce qui concerne l'Allemagne on peut constater sans réserve qu'il n'y existe un terme qui puisse servir d'équivalent part rapport à la notion "cadre" (Krais, 1992). Le terme de référence le plus général c'est le terme "Angestellte". Angestellte signifie - littéralement - être employé dans deux sens: avoir un emploi et avoir un employeur. Dans cette signification les ouvriers sont comprises. Mais, au delà de la signification littérale il y a la signification terminologique dont le sens est directement opposé à la signification littérale. Dès les débuts de sa croissance au cours du 19e siècle le terme "Angestellte" désigne ceux qui exercent de fonctions administratives et qui, en tant que tels, sont agrégés à la fonction dirigeante ; d'abord au patron: ils étaient ses employés particuliers - au début du 20e siècle on utilise encore la notion "Privatangestellte" ; plus tard à la fonction de direction en général (Kocka, 1981). Le monde des Angestellte c'était donc le bureau comme sphère de l'administration, à la différence de l'usine comme sphère de la production et de la main-d'oeuvre qui doit se conformer aux plans et aux règles, bref au commandement de la direction et de ses collaborateurs. Au fond c'est donc l'idée de la division du travail entre travail intellectuel et travail manuel comme structure de domination. (En effet ce n'est pas très loin de la division entre "tête" et "main" chez Marx (MEW 23, 531) ou, moins pesant - entre "white collar" and "blue collar". Voilà, grosso modo, les connotations de "Angestellte" en tant que notion terminologique au début du 20e siècle. C'est dans ce sens que la première fixation juridique, celle de la Sécurité Sociale, qualifie tous ceux de "Angestellte" qui ne sont pas des ouvriers en termes de professions (Graphique 1, p.38).

Cependant, en réalité, le groupe ainsi démarqué manquait toujours d'homogénéité (Baethge et Overbeck, 1986; König, 1991). Il existait, dès le début, une structuration verticale ou hiérarchique selon le degré de participation à la fonction de direction dans le sens propre du mot, c'est à dire à la direction de l'entreprise en tant que telle (Graphique 2, p.38). Sous le groupe des vrais dirigeants s'étend, plus tard à partir du début du 20e siècle, le secteur des spécialistes qui disposent d'une formation élevée. Et, bien sûr, existait toujours le groupe des employés hiérarchiquement inférieurs : le groupe de ceux qui exécutent les ordres et mettent en œuvre les concepts de leurs supérieurs. Leur champ est donc celui de la routine administrative et de l'assistance technique. De même existaient toujours des différences horizontales selon les domaines particuliers d'activité et les champs de qualifications associés, surtout l'économie, l'administration et la technique (Graphique 3, p.39).

Au cours des décennies suivantes l'aspect des qualifications spécialisés prend toujours d'importance tandis que la fonction de commandement et de la direction en particulier, voit son rôle s'affaiblir pour un nombre régulièrement croissant d'employés. Compte tenu de ce développement on a été contraint de redéfinir périodiquement le rôle et le statut des employés, sans qu'on ait jamais réussi toutefois à établir un système cohérent. Au contraire, les différents systèmes de référence qui ont été établis ont plutôt renforcé les incohérences déjà existantes et en ont ajouté de nouvelles. Deux «systèmes» ont joué un rôle assez important :

- Les conventions collectives (Tarifverträge) : en réglant la rémunération des salariés elles exigent une démarcation à l'égard de tous ceux qui font partie de la direction.

- Le statut d'entreprise (Betriebsverfassungsgesetz) : pour pouvoir régler les relations entre le personnel et la direction une semblable démarcation est indispensable.

## **I. Un double système de distinction**

### **1.1. Les conventions collectives**

Quels employés faut-il donc inclure (en tant que salariés "normaux")<sup>15</sup> et quels employés doivent être exclus (faisant partie intégrante de la direction)? Ces derniers étaient concernés par des contrats individuels. Jusqu'au début des années 70 le niveau de formation - universitaire / non universitaire - a été considéré comme critère suffisamment pertinent. En fait, en disposant d'un diplôme d'université on pouvait toujours espérer accéder à un poste de gestion plus au moins élevé (Hartmann, Bock-Rosenthal et Helmer, 1973). Mais il se conçoit aisément que ce critère soit loin d'être assez pertinent, et d'abord parce qu'il ne permet pas de tenir compte de la forte croissance du groupe des salariés diplômés à partir des années 70. La statistique officielle utilise comme critère de structuration une classification de métiers (Berufsgruppen), une classification selon la position dans l'entreprise (Stellung im Beruf) et une classification des types d'activité que les personnes exercent pendant la journée du travail dans l'entreprise (vorwiegende Tätigkeiten). Mais ces critères sont également loin de livrer des délimitations suffisamment pertinentes (Lefèvre, 1998).

Du côté des syndicats comme du patronat on a essayé d'établir des lignes de démarcation en réponse à ses propres intérêts : les patrons développaient une stratégie d'extension des contrats individuels "hors du tarif" (außertarifliche Angestellte), c'est-à-dire hors du système des règles fixées dans les conventions collectives. L'intention sous-jacente visait fréquemment à renforcer des orientations individualistes parmi ses employés. Les syndicats s'opposaient à cette politique, au nom des intérêts communs des salariés et de la recherche de la position la plus favorable possible dans la négociation collective. En pratique, les critères en vigueur représentaient toujours un compromis entre positions idéologiques et des intérêts plus substantiels, surtout fonctionnels<sup>16</sup>. En fait, la ligne de démarcation passait toujours au sein du groupe moyen ce qui a produit perpétuellement des incohérences et, par conséquent, des tensions internes (Graphique 4, p.39).

### ***Le statut d'entreprise***

Un même problème s'est posé de nouveau dans les débats sur la définition des "employés dirigeants" (Leitende Angestellte) au sein du statut d'entreprise (Betriebsverfassungsgesetz) pendant les années 60 et 70. La loi prévoit une représentation des salariés au sein des entreprises. Elle oblige les comités d'entreprises (Betriebsräte) à jouer le rôle de partenaires et, en même temps, de contrepois vis-à-vis la direction. Se pose donc le

---

<sup>15</sup> Dans la tradition de la Sécurité Sociale il y existait jusque très récemment deux types de conventions: des conventions "ouvriers" et des conventions "employés".

<sup>16</sup> Ce type de compromis se conçoit par exemple dans la construction de conventions collectives que le patronat, en particulier le syndicat du DGB (qui est responsable pour le secteur de la chimie) contractent en faveur des jeunes chimistes diplômés pour la période de leurs cinq premières années professionnelles. Au terme de cette période ils sont considérés - au moins du côté du patronat - comme des aspirants assez prometteurs au statut d'employé dirigeant.

problème des critères qui permettent une délimitation entre les "employés dirigeant" qui, en tant que tels, font partie de la direction, et ceux qui - n'étant que des spécialistes de haute qualification (ce qui coïncide presque toujours avec la nécessité d'exercer quelques fonctions limitées de commandement) - ont été nommés « Leitende Angestellte » par la direction, souvent dans la seule intention de répondre au danger (plus ou moins fictif) que les employés en question puissent se rapprocher trop de la majorité du personnel et qu'ils contribuent ainsi à la formation d'un climat de solidarité collective.

Ici, comme dans le cadre des conventions collectives, les syndicats votaient toujours en faveur d'une définition de « Leitende Angestellte » assez limitée pour obtenir une représentation qui intègre autant salariés que possible et qui soit - dans ce sens - unitaire. Le patronat pour sa part suivait la perspective inverse, en nommant le plus grand nombre d'employés « Leitende Angestellte ». Ce fut l'objet de nombreux conflits au cours des années 60 et au début des années 70. La loi dans sa version de 1972 imposait une délimitation relativement restreinte (Betriebsverfassungsgesetz) : son paragraphe 4<sup>17</sup> réserve le droit d'être électeur et élu pour le comité d'entreprise (Betriebsrat) aux personnes qui ne disposent ni du droit d'embauche et de licenciement, ni du droit de conclure des contrats, et qui n'exercent un travail à haute responsabilité (autonome) et exigeant des connaissances et des expériences particulières d'une importance élevée pour le présent et le futur de l'entreprise.

Il est évident que cette définition est beaucoup plus limitée que la démarcation basée sur le niveau de la formation (diplômes universitaires) qu'on utilisait dans le cadre des conventions collectives à cette époque-là (Graphique 5, p.40). En ce sens, elle a aidé à restreindre la pratique antérieure consistant à distribuer le titre de « Leitende Angestellte » de façon assez généreuse. Mais elle manque toujours de netteté, surtout en ce qui concerne son troisième critère (« connaissances et expériences élevées ») (Weiss, Weyand, 1994). Par conséquent le problème demeure, bien qu'atténué, des divisions plus ou moins artificielles et harcelants. Le problème de base peut être résumé ainsi : les démarcations en vigueur simulent une homogénéité à l'égard des "employés dirigeants" qui en réalité est au moins partiellement fictive. En même temps, cette démarcation sous-estime l'homogénéité relative du groupe moyen des employés en ce qui concerne les fonctions exercées, les qualifications requises et l'esprit commun de ses membres (Graphique 6, p.40). Voilà, l'aspect central des conflits respectifs qui - en théorie comme en pratique - caractérisent les années 70 et 80 en Allemagne : le problème du classement hiérarchique des employés de haute qualification, distincts à la fois des vrais dirigeants et des employés, et qui - faute de qualifications suffisamment élevées - n'exercent ni des fonctions de direction ni des fonctions d'innovation (Kadritzke, 1975; Steinkühler, Bleicher, 1988).

### ***Les problèmes tout juste résolus, un tournant inattendu***

Grâce à l'interférence de plusieurs développements plus ou moins indépendants cette constellation et les frictions liées perdent leur poids d'une façon assez inattendue au cours des années 90<sup>18</sup>. Curieusement, les résultats de ce changement sont plus conformes aux options syndicales qu'aux options patronales des époques précédentes<sup>19</sup> - mais, ironiquement, le

---

<sup>17</sup> Dans la version actuelle § 5)

<sup>18</sup> Compte tenu du manque de données statistiques suffisamment détaillées et actuelles le paragraphe suivant, bien qu'appuyé sur des phénomènes évidents, présente plus des réflexions hypothétiques que des faits indubitables.

<sup>19</sup> C'est d'autant plus remarquable que l'option syndicale – conserver ou former une représentation salariale unitaire dans les entreprises - n'était pas trop couronnée de succès dans les décennies passées : en 1976 la Loi sur la Cogestion (Mitbestimmungsgesetz) a été modifiée dans le sens que les salariés devaient céder de la place dans

syndicalisme n'en profite d'aucune manière. Il y a quelques aspects qui indiquent que cela ne signifie pas forcément la fin du syndicalisme des employés. Mais pour le moment sa forme future et encore très peu visible. Je me réfère à quatre aspects.

#### *Changements suite à la croissance des employés diplômés*

On observe que la croissance des employés en général, phénomène déjà bien connu dans le passé, se poursuit. Aujourd'hui la part des salariés rangés dans le groupe des employés s'élève à 58%. Mais cela inclut, comme mentionné plus haut, dès les années 70 une croissance très forte des employés diplômés, ayant fait des études soit d'université soit de Fachhochschule (Lundgreen, 1994; Stück 1994). Entre 1976 et 1996 le groupe des salariés diplômés a même augmenté de 158% (Schönert, 1999)<sup>20</sup>; entre 1980 et 1993 de 50% (Wirtschaft und Statistik, 1995) (Graphique 7, p.41). Dans le cadre de ce développement se réduit, bien entendu, la probabilité pour une fraction croissante de ces employés diplômés de ne jamais accéder à une fonction de haute responsabilité au sein de la hiérarchie de l'entreprise. Donc, le problème auquel se réfère déjà Kornhauser - la nécessité de offrir une échelle de carrière qui soit basé sur les qualifications et les fonctions de spécialiste réellement exercées plus tôt que sur les fonctions de commandement - est de plus en plus important (Kornhauser, 1962).

#### *Changements suite à la réorganisation d'entreprises*

Les effets les plus riches de conséquences se déploient au cours des projets de réorganisation d'entreprise depuis le début des années 90, projets visant à trouver des réponses au défi japonais en termes de productivité. Sans qu'existe un seul type de réorganisation, les lignes principales de ce processus et importantes pour notre propos sont reconnaissables en 4 points (Womack et al., 1991; Hammer et Champy, 1993; Bulliger et Warnecke, 1996) :

- au fil de "l'amincissement", des entreprises ont éliminé des échelons entiers de la hiérarchie ;

- à côté de la structure traditionnelle d'organisation "en ligne" on a instauré des structures temporaires qui répondent aux nécessités des projets ;

- à l'égard des responsabilités et des compétences, on essaye de mettre en marche des décentralisations les plus compréhensives possible. Cela entraîne impérativement la nécessité de redéfinir et de restructurer les relations de coopération entre les divers secteurs internes de l'entreprise, et entre ces secteurs internes et les partenaires externes (des partenaires tout autant traditionnels que nouveaux) (Hirsch et Kreinsen, 1995; Sauer et Döhl, 1997) ;

- les secteurs réorganisés se transforment en unités organisationnelles qui disposent d'une indépendance avancée : « profit centers ».

---

les conseils d'administration des entreprises à une représentation particulière du groupe des employés dirigeants. En plus, on a établi, en 1988, une représentation formelle des employés dirigeants en dehors des structures du Betriebsverfassungsgesetz (comités d'entreprise): Ainsi les Leitende Angestellte disposent du droit d'élire un comité particulier (Sprecherausschüsse) (Kittner, 2001). Ces comités sont presque complètement dominés par les représentants d'une organisation (Union der leitenden Angestellten - ULA) qui recrute exclusivement des employés dirigeants, qu'il s'agisse d'employés dirigeants de fait, ou d'employés aspirant à des fonctions de direction. Du côté des syndicats l'affiliation se fait au DGB, ou à la DAG la ULA, considérée comme organisation "jaune". Mais aussi dans le cadre du débat juridique les structures ainsi créées ne sont pas considérées comme aptes à résoudre les problèmes suffisamment connus (Weiss/Weyand 1994: 52).

<sup>20</sup> Le total des salariés a augmenté dans cette période de 11% (sans RDA/Neue Bundesländer) (ibid.)

Tout cela conduit à une diminution sensible, voir très importante, de la probabilité de ne jamais obtenir un poste de direction (Baethge et al., 1995; Kotthoff, 1997). Cette tendance touche surtout les employés hautement qualifiés (Kotthoff, 1994; Moldaschl, 1998) (Graphique 8, p.41).

#### *Changements suite à la diffusion des innovations technologiques*

Ce processus "en haut" du groupe des employés correspond, bien que sous une forme moins aigüe, à un processus "en bas", lié aux innovations technologiques : la diffusion de l'ordinateur a affecté la division du travail dans les bureaux de sorte qu'une grande partie de l'activité de traitement de textes n'est plus effectuée par des secrétaires mais par leurs "commanditaires", donc par des employés de qualification élevée, la majorité des diplômés inclus. D'autres fonctions ont été automatisées. C'est le cas en particulier dans le champs de l'assistance technique. Cela aussi a contribué à un certain renouveau du profil professionnel des employés qui disposent d'une qualification moyenne ou élevée (Graphique 9, p.42).

#### *Changements dans le cadre des entreprises de taille petite et moyenne*

Au-delà des changements dans le monde des grandes entreprises il y a des changements remarquables dans d'autres types d'entreprises. Les grandes entreprises n'ont jamais représenté la totalité du monde du travail. Les entreprises de taille moyenne et les petites entreprises ont toujours représenté une part considérable des salariés : c'est vrai également par rapport aux employés. En deux années seulement, de 1996 à 1998, les grandes entreprises allemandes ont connu une perte de plus d'un demi-million (580 000) de postes de travail. Les entreprises de taille moyenne ont perdu 145 000 postes, mais elles comprennent toujours 60% de la population active. C'est seulement dans les petites entreprises (de moins de 20 employés) que 60.000 postes nouveaux ont été créés dans cette période (Institut der Deutschen Wirtschaft, 1999).

Loin d'être un monde purement artisanal, homogène et arriéré ce secteur, lui aussi, comprend des entreprises assez innovantes et dynamiques, de type « Silicon Valley » à ses débuts. Là aussi on trouve des employés de haute qualification, que ce soit dans les entreprises issues des grandes entreprises et qui, par conséquent, disposent seulement d'une liberté limitée, ou que ce soit dans les entreprises récemment fondées par des entrepreneurs jeunes et complètement indépendants vis-à-vis les entreprises déjà existants. Cela s'applique particulièrement au secteur des technologies de l'information et de la communication qui, à son tour, représente un des secteurs les plus dynamiques de l'économie entière.

Ce que je notais à propos des grandes entreprises - combinaisons nouvelles d'éléments de travail qui étaient antérieurement répartis entre différents niveaux de qualification et entre diverses fonctions, notamment sous forme de division entre décisions des direction, d'une part et fonctions d'innovation et de conceptualisation de projets d'autre part - a toujours représenté la norme dans les petites entreprises. Elles ne disposent pas d'un nombre suffisant de personnes pour mettre en œuvre une division poussée des tâches (Kotthoff et Reindl, 1990). Dans les jeunes entreprises de haute technologie il y a des raisons supplémentaires, notamment des raisons fonctionnelles qui répondent aux nécessités du processus d'innovation (Heidenreich et Töpsch, 1998 ; Lange et Staedler, 2000a).

## **Conclusions**

Il résulte de ces processus concomitants, au moins en tendance, une *restructuration* qui, en termes de fonctions et de qualifications, réunit au milieu et au tiers supérieur du groupe des employés des éléments variés qui autrefois étaient répartis sur les différentes catégories et couches d'employés dans le cadre de la hiérarchie d'entreprise. "En haut" reste,

ou plutôt se regroupe, la couche de ceux qui exercent en premier lieu des fonctions de gestion, donc les directeurs dans le sens propre du mot. Ce groupe a relativement diminué. "En bas" des professions entières ont disparu suite au développement technologique. "Au milieu" au contraire se déploie une tendance à la restructuration des fonctions dans une dimension horizontale. Cette tendance est particulièrement évidente à propos des ingénieurs : plus que jamais on leur demande des connaissances et des expériences au-delà du champ purement technique : les "soft skills", en matière de communication, de coopération, de compétence de résolution de conflits, de connaissances en économie, droit, langues etc. (Neef et Pelz, 1997; Lange et Staedler, 2000b ; 2001). On observe donc ici un double changement : un processus de dé-différenciation et de regroupement vertical et horizontal à la fois. Dans le cadre de ce développement les conflits antérieurs perdent pas mal de leur importance (Graphique 10)

Qu'est-ce qui en résulte? Est-ce bien l'arrivée, bien que tardive, d'un nouveau type de salarié qualifié des secteurs de pointe, type auquel songeaient Friedmann, Naville, Touraine, Mallet, Gorz, et d'autres, il y a trente ans? C'est peut être le cas, au moins partiellement. Mais en même temps on observe des caractéristiques bien différentes, voir opposées à ce que plusieurs participants de ces débats historiques escomptaient. L'aspect le plus marquant à cet égard c'est que ce nouveau type d'employé n'est pas du tout tourné vers le syndicalisme, alors que la question d'un renouveau du syndicalisme était un des aspects centraux du débat, en particulier chez Mallet. Ces employés d'aujourd'hui sont peu ouverts, non seulement à l'égard du syndicalisme traditionnel (Stück, 1988; Trautwein et Kalms, 1995; Bispinck, Trautwein et Kalms 1997), mais à l'égard de toute forme de syndicalisme. A sa place on rencontre des tendances massives à se voir comme entrepreneur de sa propre force de travail (Pongratz et Voß, 1997; Moldaschl 1998; Voß et Pongratz, 1998). C'est évident, au moins, pour le présent.

Lorsque la plupart de ces salariés sont encore jeunes - entre 25 et 35 ans - et prenant en considération que l'intensité du travail dans ce milieu professionnel est énorme -mais acceptée (Kadritzke 1999), allant jusqu'à l'érosion de toute délimitation entre ce nouveau type de travail et la vie privée (Voß, 1998; Wagner, 2000; Köhl, 2000), on peut s'attendre à des modifications de ce type d'orientations au fil de leurs futures étapes biographiques et des transformations inévitables de leurs entreprises. Mais jusqu' à présent on ignore dans une large mesure quel sera le type d'orientations qui va se développer dans le futur<sup>21</sup>.

## Bibliographie

- Baethge et al. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Campus-Verlag, Frankfurt am. M. / New York
- Baethge, M./Overbeck, H. (1986): Die Zukunft der Angestellten, Campus-Verlag, Frankfurt a. M.
- Bispinck, G./Trautwein-Kalms, G. (1997): Gewerkschaftliche Tarifpolitik im Sektor der Informationstechnik. Ausgangsbedingungen, bestehende tarifliche Regelungen und neue gewerkschaftliche Handlungsansätze, in: WSI-Mitteilungen 4/1997, pp. 228-241
- Bullinger, H., J./Warnecke, H. J. (1996): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management, Springer, Berlin
- Faust et. al. (1995): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, Rainer Hampp Verlag, München und Mehring

---

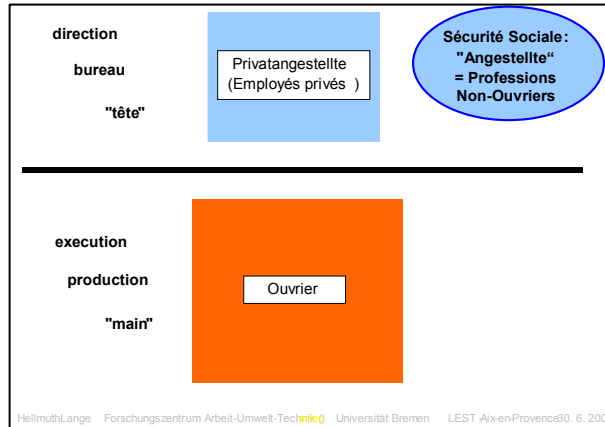
<sup>21</sup> Dans un projet que je viens de commencer nous essayons d' en tirer quelques points au clair.

- Grelon, A. (1994): Die deutschen Ingenieure aus französischer Sicht, 1770-1990. In: P.Lundgreen/A.Grelon (Hrsg.): Ingenieure in Deutschland 1770-1990, Frankfurt/M.; New York, pp. 369-386.
- Hammer/Champy (1993). Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen, Campus-Verlag, Frankfurt a. M.
- Hartmann/Bock-Rosenthal/Helmer (1973): Leitende Angestellte. Selbstverständnis und kollektive Forderungen, Luchterhand, Neuwied
- Heidenreich, M./Töpsch, K. (1998): Die Organisation von Arbeit in der Wissensgesellschaft, in: Industrielle Beziehungen, 5. Jg. No. 1 (Schwerpunktheft: Veränderungsprozesse in Organisationen), pp. 13-44
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, No. 6, pp. 422-435
- Institut der Deutschen Wirtschaft (Eds.): (1999): IWD, No. 7, du 18. 2.1999
- Kadritzke, U. (1975): Angestellte – Die geduldigen Arbeiter, Frankfurt a. M./Köln
- Kadritzke, U. (1999): Die „neue Selbständigkeit“ als Gratwanderung – Zwischen professioneller Lust und Angst vor dem Absturz, in: WSI-Mitteilungen Nr. 12/2000, pp. 796-803
- Kittner, M. (2001): Arbeits- und Sozialordnung. Ausgewählte und eingeleitete Gesetzestexte, 26. Aufl. Köln, pp. 516-534
- Kocka, J. (1981): Angestellte im europäischen Vergleich: die Herausbildung der angestellten Mittelschichten seit dem späten 19. Jh., Göttingen
- König, M. (1991): Die Angestellten unterwegs: vom Berufsstand zur modernen Gewerkschaft 1890 – 1990, Bund-Verlag, Köln
- Kornhauser, W. (1962): Scientist in Industry. Conflict and Accomodation, Berkley
- Kotthoff, H. (1994): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb, in: Walgenbach (Hg.): Mittleres Managament: Aufgabe – Funktion – Arbeitsverhalten, pp. 163-184
- Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Ed. Sigma, Berlin
- Kotthoff/Reindl (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe: Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Schwartz, Göttingen
- Krais, B. (1992): Pourquoi n'y a-t-il pas des cadres en Allemagne? In: Sociologie du Travail, No.4 / 1992), pp. 497-506
- Kühl, S. (2000): Grenzen der Vermarktlichung. Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter. In: WSI-Mitteilungen, No. 12 / 2000, pp. 818-828
- Lange, H./Städler, A. (2000a): Problemfeld Innovation – Zum Wandel von Ingenieurarbeit in KMU unter den Begingungen betrieblicher Reorganisationsprozesse, in: Bögenhold, D (Hg.): Kleine und mittlere Unternehmen im Strukturwandel – Arbeitsmarkt und Strukturpolitik, Peter Lang-Verlag, Frankfurt a. M.; Berlin; Bern; Bruxelles, New York; Oxford; Wien (Strukturwandel und Strukturpolitik; Bd. 2)
- Lange, H./Städler, A. (2000b): Réorganisations des entreprises et autocompréhension professionnelle des experts techniques, in: Formation, insertion et carrières en Europe. L'identité européenne en question. Les Cahiers du Lasmas. Série Séminaire, No. 00-3, Paris: Lasmas/CNRS, pp. 89-98
- Lange, H.; Städler, A. (2001): Today's engineer must be more than a technician, in: Goujon, P. / Hériard, B. (Eds.): Technology and Ethics. A European Quest for Responsible Engineering, Leuven: Peeters, pp. 101-117
- Lefèvre, C. (1998): La statistique en Allemagne, INSEE Division Méthodes comparées, Série Regards à l'étranger, Paris
- Lundgreen, P. (1994): Die Ausbildung von Ingenieuren an Fachschulen und Hochschulen in Deutschland. In: P.Lundgreen/A.Grelon (Hrsg.): Ingenieure in Deutschland 1770-1990, Frankfurt/M.; New York, pp. 13-78
- Mallet, Serge (1969): La nouvelle classe ouvrière, Paris: Editions du seuil

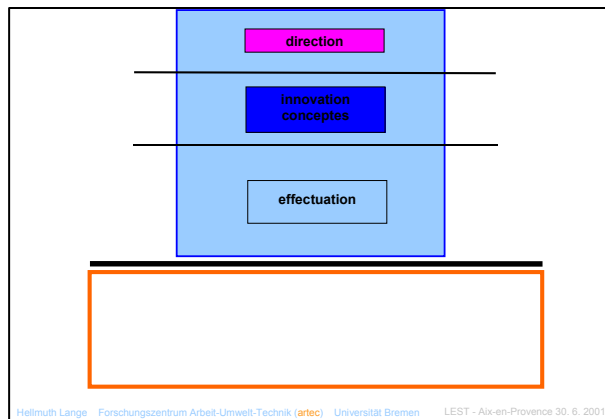
- Marx, K: Das Kapital, Vol. 1, MEW 23, p. 531
- Moldaschl, M. (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte, in: IFS (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Schwerpunkt moderne Dienstleistungswelten, Ed. Sigma, München, pp. 197-250
- Neef, W./Pelz, Th. (1997): Ingenieurinnen und Ingenieure für die Zukunft. TU Berlin, Zentraleinrichtung Kooperation, Berlin
- Pongratz, H.-J./Voß, G. (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte, in: ZfP 1/1997
- Sauer, D./Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren, in: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996, Ed. Sigma, München, pp. 19-76
- Schönert, M. (1999): Das personelle Innovationspersonal Bremens. In: BAW-Monatsberichte, No. 3 / 1999, Bremen
- Steinkühler, F./Bleicher, S (Hg.) (1988): Zwischen Aufstieg und Rationalisierung. Die Angestellten, VSA-Verlag, Hamburg
- Stück, H. (1988): Angestellte und Gewerkschaften. Eine Analyse des gewerkschaftlichen Organisationsgrades der Angestellten, in: Steinkühler, F./Bleicher, S (Hg.): Zwischen Rationalisierung und Aufstieg, VSA-Verlag, Hamburg, pp. 43-63
- Stück, H. (1994): Ingenieurschulen und Fachhochschulen im Vergleich: Soziale Herkunft und Ausbildungswege der Ingenieure, 1960-1990. In: P.Lundgreen/A.Grelon (Hrsg.): Ingenieure in Deutschland 1770-1990, Frankfurt/M.; New York, pp. 79-92.
- Trautwein-Kalms, G. (1995): Ein Kollektiv von Individualisten. Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen, Ed. Sigma, Berlin
- Voß, G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit, in MittAB Nr. 3, 31 Jg., pp. 473-487
- Voß, G./Pongratz, H.-J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft, in: KZfSS, 50. Jg., pp. 131-158
- Wagner, A. (2000): Arbeiten ohne Ende? – Über Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter, in: Institut Arbeit und Technik (Hg.): IAT-Jahrbuch 1999/2000, Gelsenkirchen, pp. 258-275
- Weiss, M/Weyand, J. (1994): Betriebsverfassungsgesetz, 3. Aufl., Baden-Baden
- Womack et al. (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Campus-Verlag, Frankfurt a. M.



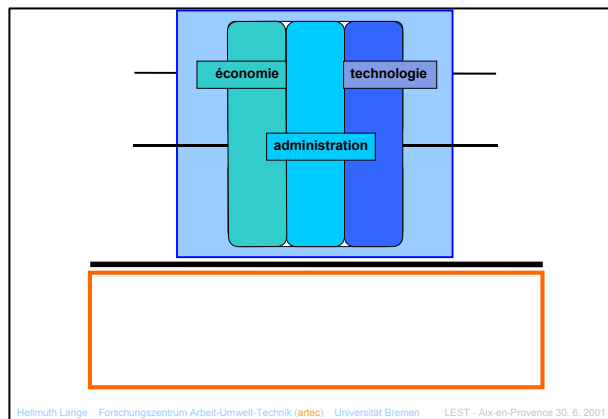
# Graphiques



**Graphique 1**

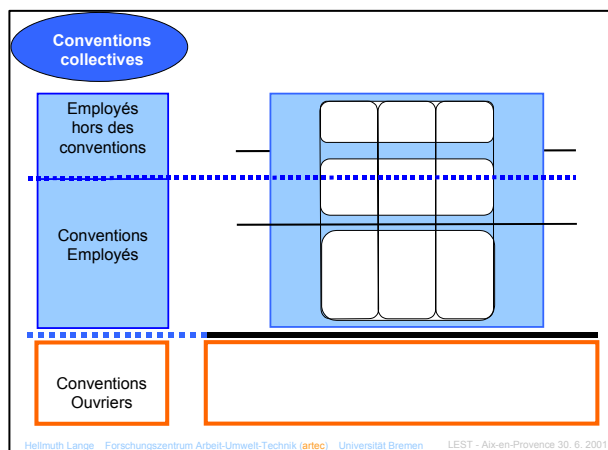


**Graphique 2**



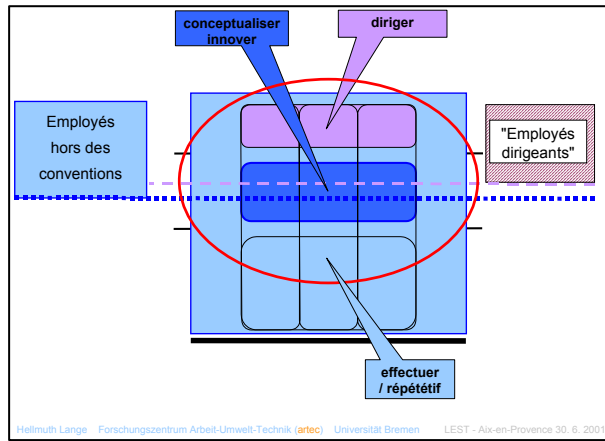
Helmut Lange Forschungszentrum Arbeit-Umwelt-Technik (artec) Universität Bremen LEST - Aix-en-Provence 30. 6. 2001

**Graphique 3**

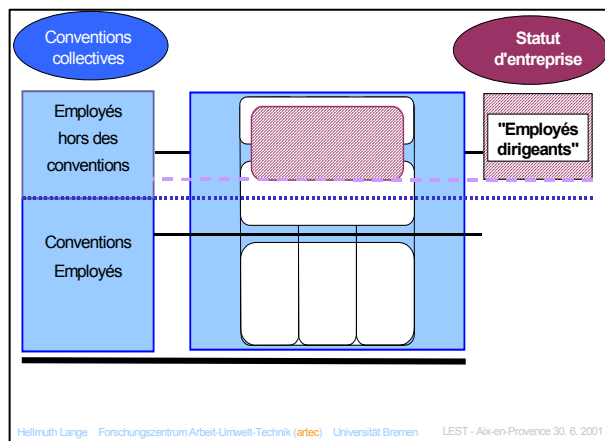


Helmut Lange Forschungszentrum Arbeit-Umwelt-Technik (artec) Universität Bremen LEST - Aix-en-Provence 30. 6. 2001

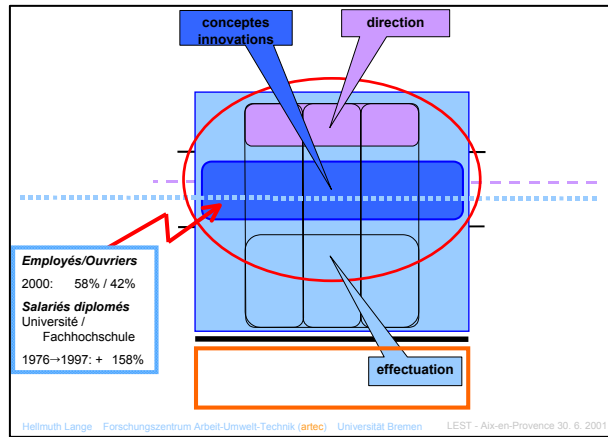
**Graphique 4**



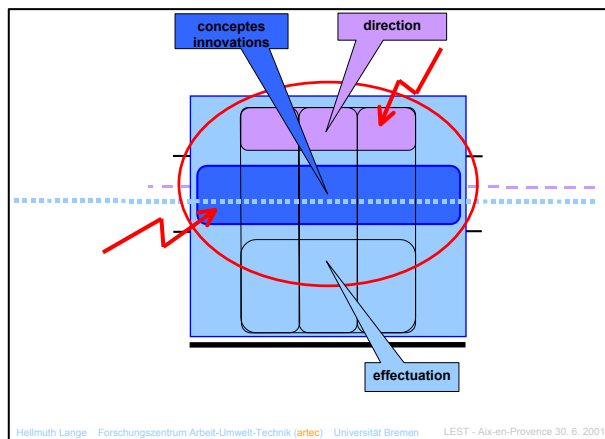
**Graphique 5**



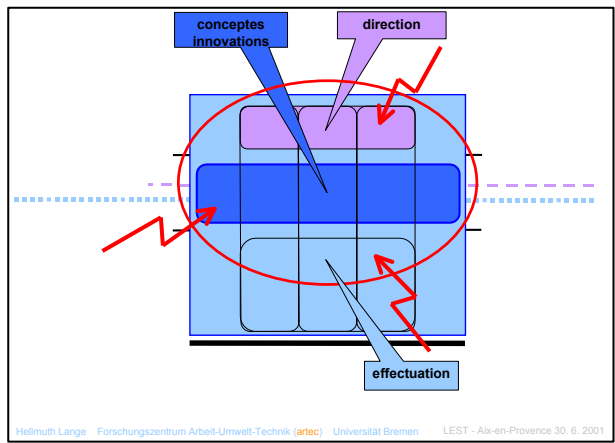
**Graphique 6**



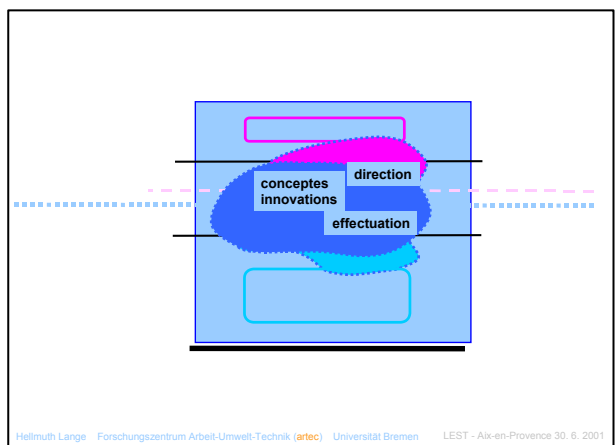
**Graphique 7**



**Graphique 8**



**Graphique 9**



**Graphique 10**

# LES CADRES EN BELGIQUE

---

MARIANNE DE TROYER ET ESTEBAN MARTINEZ

Centre Travail, Emploi et Formation, Université libre de Bruxelles.  
[mdetroye@ulb.ac.be](mailto:mdetroye@ulb.ac.be). [emartin@ulb.ac.be](mailto:emartin@ulb.ac.be)

Le propos de cette contribution est moins d'examiner les transformations quantitatives et qualitatives que connaît, en Belgique comme ailleurs, le groupe social des cadres que de retracer les étapes de la construction légale et institutionnelle de la catégorie de « cadre ». La notion de cadre n'est pas définie avec clarté, en Belgique, tant sur le plan légal que dans le champ des relations collectives de travail et a fortiori dans les nomenclatures et les statistiques d'emploi. Bien que le terme soit d'usage courant dans une économie au demeurant largement dominée par les entreprises multinationales, il faut attendre le milieu des années 1980 pour qu'une première définition du « personnel de cadre » soit adoptée, dans le champ des relations collectives de travail, pour permettre une représentation spécifique de ce personnel dans les conseils d'entreprises. Au plan juridique, les cadres sont considérés comme des employés au sens où ils ont un contrat d'emploi même si, à certains égards, ils font l'objet de traitements particuliers. La prééminence de la distinction entre les statuts d'ouvrier et d'employé dans le droit du travail comme dans le système des relations professionnelles constitue vraisemblablement une des clés de compréhension du manque de visibilité de la catégorie de cadres.

## **Les cadres : une catégorie professionnelle introuvable dans la statistique belge**

L'étude du marché du travail se heurte, en Belgique, à l'absence quasi générale de catégories de cadres dans les nomenclatures d'emploi. La statistique issue du recensement général de la population repose sur une classification socio-économique sans référence à l'appartenance au groupe des cadres. Celle fournie par l'Office national de la Sécurité Sociale, qui recense l'ensemble des salariés des secteurs privé et public, ne distingue que les travailleurs manuels (ouvriers) et les travailleurs intellectuels (employés). On ne trouve pas de trace non plus des cadres dans la statistique tirée des bilans sociaux que doivent livrer les entreprises du secteur privé. Les travailleurs inscrits au registre du personnel sont répartis en trois catégories professionnelles : les ouvriers, les employés et le personnel de direction. Dans le secteur public, la hiérarchie instituée, pour le personnel administratif, ne permet pas d'établir qui est cadre. Les concours accessibles aux universitaires conduisent au « niveau 1 » de l'administration, à l'intérieur duquel s'échelonnent plusieurs rangs débutant au rang 10 (secrétaire d'administration) pour atteindre en fin d'ascension le rang 17 (secrétaire général). On s'accorde toutefois à reconnaître le statut de cadre aux fonctionnaires à partir du rang 13 (directeur/conseiller/chef de service). Mais on trouve à des rangs inférieurs des fonctions de commandement (Sztum, 1988).

Finalement, on ne peut s'appuyer que sur deux sources statistiques pour tenter une évaluation quantitative des cadres. D'une part, la statistique des élections sociales établie par le Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail fournit, pour les différents collèges (jeunes travailleurs, ouvriers, employés, personnel de cadre), des données relatives aux voix, aux sièges et à la population appelée à voter. En ce qui concerne les cadres, ces données ne concernent toutefois que les entreprises du secteur privé qui installent un conseil d'entreprise et qui sont tenues d'établir un collège de cadres (entreprises d'au moins 100 travailleurs et qui comptent au moins 15 cadres). Ces données ne nous apprennent rien sur le profil

professionnel des cadres (pour cela, il faut analyser les litiges traités par les tribunaux du travail) mais elles indiquent à tout le moins l'augmentation relative du nombre de cadres. Ainsi, la part du collègue « cadres » dans les mandats à pourvoir est passée de 6 %, en 1987 à 9,3 % en 2000. D'autre part, on peut se référer, à des fins de comparaison internationale, à l'enquête sur les forces de travail, réalisée en Belgique par l'Institut National de Statistiques pour le compte d'Eurostat. Si l'on retient comme critère d'appartenance à la catégorie des cadres, les groupes 1 (Dirigeants et Cadres dirigeants) et 2 (Professions intellectuelles et scientifiques) de la classification internationale des professions (CITP), on constate non seulement la croissance du nombre de cadres mais également que ceux-ci constituent une part relative de la population salariée plus importante en Belgique (26,2 % en 1999) que dans la moyenne européenne (18,6 %). Mais il reste que le deuxième groupe comprend des fonctions qui, dans la conception usuelle, ne sont pas considérées en Belgique comme des fonctions de cadre. En outre, d'autres fonctions reprises dans le groupe 3 de cette classification (Professions intermédiaires) sont assimilables à des fonctions de cadres.

## **La distinction ouvrier – employé**

### ***Dans la loi : contrat de travail et contrat d'emploi***

La répartition des salariés en catégories repose essentiellement sur la distinction entre ouvrier et employé. Cette distinction, présente dans de nombreux pays, prend néanmoins une importance particulière en Belgique parce qu'elle est inscrite dans la loi et qu'elle a des conséquences en matière de stabilité d'emploi et de sécurité sociale. En dépit d'un rapprochement des statuts de l'ouvrier et de l'employé, les dispositions en vigueur sur le contrat de travail (loi du 3 juillet 1978) fixent des durées de préavis plus longues pour les employés et prévoient des régimes de sécurité sociale différents en matière notamment d'accidents de travail, d'indemnités de maladie et de vacances annuelles.

La loi sur le contrat de travail, attribué à l'ouvrier, date de 1900. Elle écarte de son champ certaines catégories de travailleurs : les domestiques, les apprentis, les employés d'écriture, de comptabilité et de recettes, les agents techniques autres que les contremaîtres et les chefs ouvriers. Dès ce moment, une législation distincte était réclamée pour les employés en soulignant ce qui les différencie des ouvriers : « l'effort manuel tient une place secondaire dans leurs occupations et souvent même il est nul ; leur rang dans la hiérarchie industrielle, le mode de leur rétribution, leurs rapports avec le patron, tout les met dans une situation très différente de celle des ouvriers » (J. Piron, cité par Alaluf et Desmarez, 1988). La loi sur le contrat d'emploi, attribué à l'employé, n'apparaît cependant qu'en 1922. On y trouve une définition très large de l'employé, insistant sur son « concours essentiellement intellectuel ».

Ainsi s'impose un critère de définition basé sur la signification usuelle de l'ouvrier, effectuant habituellement un travail manuel, et de l'employé, effectuant habituellement un travail intellectuel. Bien que ce critère ait été critiqué très tôt, avant même la promulgation de la loi sur le contrat d'emploi, celui-ci marque encore aujourd'hui la production de statistiques de l'emploi salarié (l'Office national de la Sécurité sociale distingue toujours les travailleurs manuels et les travailleurs intellectuels). Cependant, dès 1926, la loi organique sur les Conseils de Prud'hommes (actuellement tribunaux du travail), qui instaure deux chambres distinctes pour les ouvriers et les employés, apporte plusieurs modifications intéressantes, tout en énonçant le principe de la conception usuelle. En effet, d'une part, le personnel de maîtrise (contremaîtres, chefs-ouvriers, chefs d'atelier) est inclus parmi les employés. L'argument selon lequel ce personnel exerce une fonction manuelle s'efface ici devant le fait qu'il détient une parcelle de l'autorité patronale. C'est donc moins la nature manuelle ou intellectuelle de l'activité que les caractéristiques de la fonction qui sont considérées comme déterminantes du

classement (Alaluf et Desmarez, 1988, p. 26). D'autre part, cette loi exclut explicitement de la catégorie d'employés les travailleurs placés à la tête de la gestion journalière d'une entreprise ainsi que les directeurs techniques, les directeurs commerciaux, les ingénieurs, les chimistes et les actuaires. Si une telle énumération permet de circonscrire « en creux » les fonctions qui, en raison de la position hiérarchique ou de la qualification, ne relèvent pas des procédures mises en place pour régler les litiges relatifs aux employés, elle ne constitue toutefois pas encore une définition de la catégorie de cadres.

### ***Dans le système des relations professionnelles : des commissions paritaires distinctes***

Dans le champ des relations collectives de travail, s'est également institutionnalisé un modèle de concertation sociale fondé sur les statuts d'ouvrier et d'employé. Aussi, les commissions paritaires instituées au lendemain de la deuxième guerre mondiale<sup>22</sup> – tout comme le syndicalisme d'ailleurs – sont-elles organisées en fonction de cette distinction. Pour les grands secteurs industriels, il existe ainsi deux commissions paritaires, une pour les ouvriers du secteur et une pour les employés. Il existe également des commissions paritaires « mixtes » qui sont compétentes pour les ouvriers et les employés d'un même secteur. Il s'agit alors de secteurs où les ouvriers sont peu nombreux (i.e. banque, assurances, distribution). Les employés des entreprises qui ne ressortissent à aucune commission paritaire sont placés sous la compétence d'une commission paritaire « résiduaire » : la commission paritaire nationale auxiliaire pour employés.

### **L'émergence de la notion de cadre : personnel de direction et employés « supérieurs »**

Dans une étude réalisée dans les années 1960, R. Blanpain admettait que l'élément déterminant pour décider de l'appartenance à la catégorie de cadre était la fonction qu'il situait « entre le but et l'exécution ». Entre le but de l'entreprise déterminé par l'employeur et l'exécution confiée aux employés et ouvriers, « il appartient aux 'cadres' de concrétiser la réalisation de ce but en décidant des moyens (...) ; à cet effet, les cadres disposent d'une large indépendance, du droit d'initiative et de la responsabilité qui y est rattachée (...) ». Il situait plus concrètement le personnel de cadre entre les « général managers » (ceux qui, avec les détenteurs du capital, déterminent la gestion générale de l'entreprise) et le personnel de maîtrise (Blanpain, 1968).

Dans les conventions collectives, les classifications de fonctions d'employés se limitent le plus souvent aux catégories d'employés d'exécution. Dans trois secteurs cependant (les banques, les assurances et les grands magasins), des accords portant sur la description et la classification des fonctions de cadre ont été conclus au sein des commissions paritaires (Arcq et Blaise, 1985, p. 3). Plus récemment, le secteur des soins à domicile et des maisons de repos a également inclus les cadres dans la classification.

Avant même que la notion de cadre soit définie sur le plan légal – et on le verra de manière assez vague -, deux critères permettaient toutefois de cerner cette catégorie de personnel : un critère de « direction » ou de « participation au pouvoir » et un critère de « rémunération » (Blanpain, 1968, CRISP, 1971).

---

<sup>22</sup> Les premières commissions paritaires dans l'industrie ont été constituées dès 1919 mais c'est par l'arrêté-loi du 9 juin 1945 qu'elles ont acquis un statut légal.



### ***Critère de « direction »***

C'est dans le champ des relations collectives de travail qu'apparaît la notion de « personnel de direction » (loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie et prévoyant la formation de conseils d'entreprises). Il n'est pas encore question d'un collègue spécifique aux cadres mais de travailleurs – le personnel de direction – qui ne participent pas aux élections sociales (ils ne sont pas éligibles et n'ont pas droit au vote). La loi ne donne pas pour autant une définition générale du personnel de direction applicable à toutes les entreprises : lors des élections, le chef d'entreprise désigne nominativement les personnes qui sont effectivement chargées d'un poste de direction. Cette liste est soumise aux représentants du personnel qui peuvent éventuellement la contester devant les tribunaux du travail.

La notion de personnel de direction intervient dans une autre législation, indépendante de la précédente, mais qui recouvre en partie la même catégorie de personnel. Il s'agit de la notion de personnes investies d'un « poste de direction ou de confiance » qui sont écartées du champ d'application de la loi du 15 juillet 1964 sur la durée du travail. L'arrêté royal d'application du 10 février 1965 donne une définition et dresse une liste des postes de direction ou de confiance sans les distinguer explicitement. Pour la définition, il s'agit des « personnes chargées de la gestion journalière de l'entreprise, qui ont pouvoir de représenter et d'engager l'employeur, ainsi que les membres du personnel directement subordonnés à ces personnes lorsqu'ils remplissent des missions de gestion journalière ». Cette liste énumère principalement des fonctions de commandement, de contrôle et de surveillance mais également d'autres fonctions comme celles de secrétaire particulier ou de concierge. L'utilisation de cette liste est problématique : d'une part, elle est désuète, elle n'a pas été actualisée et ne rend pas compte de l'évolution des qualifications et des métiers. D'autre part, elle donne lieu à des interprétations et à une jurisprudence contradictoires. Nous reviendrons plus loin sur les débats actuels à propos du temps de travail des cadres.

### ***Critère de « rémunération »***

Les dispositions sur le contrat d'emploi ne s'appliquent pas uniformément à l'ensemble des employés. Au-delà de certains seuils salariaux, les employés sont exclus d'une partie des dispositions. L'argumentation est intéressante car cette différence de traitement est justifiée par le fait que les employés ayant une rémunération élevée seraient « suffisamment armés pour assurer eux-mêmes la défense de leurs intérêts ». Sans entrer dans le détail, on notera que cette distinction au sein des employés subsiste puisque l'employé (qu'il soit réputé cadre ou pas) peut négocier le délai de préavis, pour autant que le minimum légal soit respecté, dans le cas où son salaire brut dépasse un certain montant. D'autres seuils sont fixés pour l'application de la « clause de non-concurrence », par laquelle l'employeur peut interdire à l'employé de travailler dans le même domaine pour lui-même ou pour un employeur concurrent.

Un critère de « non-barémisation » peut également être pris en compte. Dans les conventions collectives de travail sont fixés les barèmes applicables aux différentes catégories d'employés. Dans quelques secteurs (banque, assurance, grande distribution) et dans certaines entreprises, la classification s'étend à des catégories de cadres. Bien souvent cependant, l'écart entre le barème (éventuellement officieux, car déterminé unilatéralement par l'employeur) et la rémunération réelle se révèle important dès lors qu'une partie de celle-ci est variable et/ou individualisée (primes, avantages divers). Cette notion d'employé « non-barémisé » introduit une distinction entre « employés d'exécution » et, à défaut d'une définition précise, ceux qu'on pourrait désigner comme « employés exerçant une fonction supérieure » plus qu'elle ne définit avec précision les catégories de cadres. La rémunération et

les conditions de travail de ces « employés supérieurs » relèvent davantage d'un rapport individualisé que des accords collectifs de travail.

Comme le niveau de la rémunération est étroitement corrélé avec le diplôme, l'arrivée sur le marché du travail d'un nombre croissant de diplômés de l'enseignement supérieur a considérablement transformé le profil sociologique des employés. Alors que des seuils salariaux étaient fixés pour distinguer les employés « supérieurs » des employés d'exécution, à présent, une part importante des employés ont des salaires dépassant ces seuils.

En résumé, bien que le terme de « cadre » soit depuis longtemps d'un usage courant, c'est par le haut de la hiérarchie professionnelle qu'a commencé à être cerné formellement le groupe des cadres dirigeants à travers la définition conventionnelle du personnel de direction, tandis que des différenciations légales et conventionnelles étaient opérées parmi les employés, préfigurant ainsi la définition légale de la catégorie de cadre.

### **Le concept de « personnel de cadre » dans le droit du travail**

La notion de « personnel de cadre » a été définie, pour la première fois, dans le droit du travail par la loi de redressement social du 22 janvier 1985. L'objectif était de prévoir une représentation particulière de cette catégorie de travailleurs au sein de la délégation des travailleurs au conseil d'entreprise pour autant qu'il s'agisse d'entreprises d'au moins 100 travailleurs et comptant au moins 15 cadres.

Aux termes de cette loi, les cadres sont définis comme « les employés qui, à l'exclusion du personnel de direction, exercent dans l'entreprise une fonction supérieure généralement réservée au titulaire d'un diplôme déterminé ou à celui qui possède une expérience professionnelle équivalente ». C'est volontairement que la définition est restée floue dans la loi. En effet, dans l'exposé des motifs qui accompagne le projet de loi, on signale que « le groupe des travailleurs, qui est ou veut être considéré comme cadre est tellement hétérogène et différencié qu'une définition souple prenant en compte les réalités éminemment changeantes et organisationnelles des entreprises est indispensable ». Cette définition se traduit, par conséquent, de manière diversifiée dans chaque entreprise au départ d'une procédure similaire à celle qui permet de désigner le personnel de direction : tout d'abord, une information est donnée par l'employeur sur les fonctions qu'il estime être des fonctions de « personnel de cadre » et ensuite, une plainte peut être déposée au tribunal du travail contre sa décision.

L'examen des travaux parlementaires et de la jurisprudence établie par les tribunaux du travail permet de clarifier quelque peu la définition. Ainsi, une première délimitation est donnée par le haut : il ressort de la jurisprudence que le personnel de direction est limité aux deux niveaux hiérarchiques supérieurs au sein des entreprises. Sur le plan des qualifications requises, la jurisprudence précise que le niveau de « diplôme déterminé » vise une formation suivie dans l'enseignement supérieur. Mais ce critère ne constitue pas une condition nécessaire ni suffisante pour que l'employé soit considéré comme cadre. En effet, d'une part, une expérience professionnelle équivalente suffit et, d'autre part, le diplôme ne revêt de l'importance que si le lien est établi avec le contenu spécifique des tâches. Enfin, le fait d'exercer une « fonction supérieure » est un critère déterminant mais il est interprété de deux manières différentes : il permet de désigner les employés disposant d'une certaine délégation de pouvoir de l'employeur mais également, ceux dont les prestations, par leur nature et leur exigences, impliquent un droit d'initiative et de l'autonomie en dehors de toute autorité exercée sur d'autres travailleurs.

À ce jour, la jurisprudence n'a pas conduit à uniformiser la définition du personnel de cadre. La délimitation de la catégorie de cadres reste « à géométrie variable ». En particulier, une partie des cadres n'exercent pas une fonction hiérarchique, et sont désignés habituellement comme des cadres « fonctionnels ».

### **La durée du travail comme enjeu de la définition de la catégorie « cadres »**

Comme les cadres sont liés par un contrat d'emploi, leur statut est assimilé, au plan légal, à celui des employés. Dans certains domaines cependant, leurs préoccupations sont spécifiques.

En matière de temps de travail, les enjeux portent en particulier sur le champ d'application de l'arrêté royal de 1965 relatif aux personnels de direction ou de confiance. La loi sur le travail (16 mars 1971, modifiée par l'A.R. du 11 décembre 1998) stipule que la durée du travail ne peut excéder 39 heures par semaine et 8 heures par jour. Dans un certain nombre de cas, la législation sociale autorise une application variable de la durée du travail sur une plus longue période, pour autant que la durée hebdomadaire ou trimestrielle soit respectée en moyenne.

A priori, les cadres - ayant un contrat d'employé - sont protégés par la réglementation et les conventions sur la durée du travail. Ceci signifie que les dépassements horaires donnent lieu au paiement d'un sursalaire ou à des jours de récupération. C'est uniquement dans le cas où une personne est désignée comme membre du "personnel de direction ou de confiance" qu'elle est soustraite du champ d'application de la réglementation sur la durée du travail. Le Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail donne une interprétation stricte de cette réglementation : « l'arrêté royal du 10 février 1965 doit être interprété de manière restrictive (...) les cadres ne sont pas directement visés par l'arrêté royal (...) seules les personnes assumant une des fonctions citées dans l'arrêté royal sont exclues des dispositions en matière de durée du travail ». Dans la pratique des entreprises cependant, le statut de cadre entraîne bien souvent le dépassement des limites légales de la durée de travail et, en particulier, la prestation d'heures supplémentaires non compensées.

La transposition en droit belge de la directive européenne du 23 novembre 1993 sur l'aménagement du temps de travail a suscité un débat, toujours en cours, au sein du Conseil National du Travail. L'article 17 de cette directive prévoit la possibilité de déroger aux règles fixées en matière de durée de travail, lorsqu'il s'agit de cadres dirigeants ou d'autres personnes ayant un pouvoir de décision autonome. Le Conseil National du Travail souligne que « la loi du 16 mars 1971 sur le travail contient un régime similaire : sont en effet exclus de l'application des dispositions de cette loi relatives à la durée du travail, les travailleurs désignés investis d'un poste de direction ou d'un poste de confiance. Le Conseil relève que les catégories de personnes visées par la directive européenne et celles visées par la réglementation nationale ne correspondent pas exactement : s'il est vrai que la directive et l'arrêté royal utilisent le critère de poste de direction, la directive se réfère par ailleurs à « d'autres personnes ayant un pouvoir de décision autonome » alors que l'arrêté royal porte sur la notion de personnel de confiance (Avis n°1.184 du C.N.T.). En conséquence, dans cet avis, le Conseil National du Travail s'est prononcé en faveur d'une révision de la notion de personnel de confiance dans chaque branche d'activité, avec un régime supplétif pour les secteurs qui ne se prononceraient pas.

## **La représentation syndicale des cadres**

La faiblesse de l'organisation et de la représentation spécifiques des cadres participe sans doute à l'explication de l'absence d'une définition rigoureuse sur les plans juridique, sociologique et statistique de la catégorie de cadres en Belgique. Le clivage prédominant, en ce qui concerne la syndicalisation des cadres, oppose les confédérations syndicales représentatives (Fédération Générale du Travail de Belgique - FGTB, Confédération des Syndicats Chrétiens – CSC et Centrale Générale des Syndicats Libres de Belgique - CGSLB), qui entendent représenter les cadres en tant que travailleurs salariés, et la Confédération Nationale des Cadres (CNC) qui vise à faire des cadres une catégorie se démarquant des autres travailleurs, dans une optique de transposition des « classes moyennes » au sein de l'entreprise (Arcq et Blaise, 1985, p. 39).

La Confédération Nationale des Cadres a été constituée en 1966 par un ensemble d'associations de cadres déjà existantes. Elle n'a pas atteint le nombre d'affiliés requis pour être reconnue comme une organisation représentative et ne peut donc pas siéger dans les divers organes de négociation. Par contre, elle est considérée comme représentative des cadres au sens de la loi de redressement du 22 janvier 1985, ce qui l'autorise à présenter des listes aux élections sociales pour le conseil d'entreprise où un collège de cadres a été constitué à côté des collèges employés, ouvriers et jeunes travailleurs. Par ailleurs, il existe de nombreuses associations professionnelles (des associations de pilotes, de journalistes, d'ingénieurs, d'enseignants, etc.) qui peuvent également présenter des listes « indépendantes » de cadres lors des élections sociales.

Les deux principales confédérations syndicales sont, quant à elles, organisées en centrales professionnelles distinctes pour les ouvriers et les employés. Les cadres sont affiliés aux centrales d'employés (la Centrale Nationale des Employés à la CSC, le Syndicat des Employés, Techniciens et Cadres à la FGTB). Dans les limites imposées par leur position de principe, des services spécifiques ont cependant été mis en place pour les cadres. À la CSC, le Groupement National des Cadres (GNC) s'est constitué dès 1953 au sein de la Centrale Nationale des Employés (CNE) et le National Verbond voor Kaderpersoneel (NVK) au sein de la Landelijke Bedienden Centrale (LBC, pendant flamand de la CNE). À la FGTB, le Syndicat général des Cadres (Sygeca) a été créé en 1966, au sein du Syndicat des Employés, Techniciens et Cadres (SETCA) mais sans jamais disposer de beaucoup de moyens. Il convient toutefois de souligner que ces organisations de cadres restent subordonnées aux centrales d'employés.

Beaucoup de caractéristiques opposent les syndicats représentatifs (et leur composante « cadres ») à la CNC. Tout d'abord, en ce qui concerne la définition des fonctions de cadre, les grandes organisations syndicales s'en tiennent à celle que donne l'Organisation Internationale du Travail en 1977 selon laquelle est considérée comme appartenant au personnel de cadre « chaque personne qui a bénéficié d'une formation professionnelle ou d'un enseignement de degré supérieur, ou qui a acquis une expérience considérée de valeur égale dans le domaine scientifique, technique ou administratif, et qui exerce, en tant qu'appointé, une fonction à prédominance intellectuelle, qui suppose l'exercice dans une haute mesure d'un certain pouvoir de jugement ainsi que la prise d'initiative et qui, en plus, entraîne un degré relativement élevé de responsabilité. De plus, relève de cette définition, toute personne qui répond aux caractéristiques énoncées et qui reçoit de son employeur, une délégation d'autorité, pour planifier, diriger et coordonner une partie de l'entreprise ou d'une organisation et ce avec la compétence correspondante ». Pour la CNC, il faut entendre par fonction de cadre « l'activité de personnes qui, dans les liens d'un contrat de louage de travail, assument dans une entreprise ou toute communauté de travail la conduite, la responsabilité ou

l'animation d'un service ou d'une partie de service, ou y exercent, avec droit d'initiative, l'autorité partielle ou totale du chef d'entreprise en raison d'une compétence généralement consacrée par une formation du niveau de l'enseignement supérieur ou acquise par une expérience professionnelle équivalente ». Ensuite, la CNC plaide pour la création de conseils de cadres distincts du conseil d'entreprise et pour l'instauration de contrats de cadres, qui devraient « permettre un échange d'informations (...) mais surtout de motiver davantage les cadres dans l'intérêt général et par conséquent de traduire plus rapidement les décisions de la direction en actions efficaces » (cité par Arcq et Blaise, 1988) alors que la FGTB et la CSC souhaitent inscrire les revendications des cadres dans les structures existantes.

Dans le processus de construction sociale de la catégorie de cadres, le poids des confédérations syndicales représentatives reste prépondérant par rapport aux organisations catégorielles. En effet, que ce soit au niveau interprofessionnel (Conseil National du Travail), au niveau sectoriel (Commissions paritaires) ou au niveau de l'entreprise (Délégation syndicale), seuls les trois syndicats représentatifs participent à la négociation de conventions collectives de travail. Les organisations catégorielles n'ont tout simplement pas droit au chapitre. Le fait que les cadres puissent être représentés par la CNC ou d'autres groupements « maison » depuis les élections sociales de 1987 n'y change rien. Le conseil d'entreprise est un organe paritaire d'information et de consultation des travailleurs et non le lieu de négociation des conventions collectives.

Au plan institutionnel, il y a lieu de signaler l'existence de la Commission de Concertation des Cadres. Cette Commission, instituée en 1987, se présente comme un forum d'expression pour les cadres représentés par les organisations syndicales représentatives et la CNC. Mais il ne s'agit pas dans la pratique d'un lieu de concertation dans la mesure où les employeurs refusent d'y siéger. Pour la Fédération des Entreprises de Belgique, en effet, les cadres ne doivent pas relever de la négociation collective. Ce qui n'empêche pas la commission de remettre des avis sur des sujets préoccupant les cadres comme la durée de travail des cadres, l'outplacement, les régimes de pensions complémentaires, les délais de préavis ou la problématique du travail de nuit des femmes.

Les résultats des élections sociales mettent également en évidence la prépondérance des syndicats représentatifs. Ainsi, après qu'en 1987 les listes spécifiques de cadres aient réalisé des scores particulièrement élevés, on assista par la suite à un redressement des organisations traditionnelles. Celles-ci occupent à présent plus de 70 % des sièges réservés aux cadres dans les conseils d'entreprises laissant environ 14 % à la CNC et 16 % aux listes indépendantes.

## **Conclusions**

L'émergence tardive de la notion de cadre, en Belgique, s'explique, nous semble-t-il, par la prééminence de la distinction entre les statuts d'ouvrier et d'employé qui marque le corpus juridique, le modèle fortement institutionnalisé des relations collectives de travail et la structuration même des organisations syndicales en centrales professionnelles d'ouvriers et d'employés.

Le manque de visibilité de la catégorie de cadres, patent dans les nomenclatures d'emploi, apparaît cohérent avec des classifications d'employés relativement peu élaborées. La notion de cadre n'est circonscrite que dans le champ des relations collectives de travail et l'imprécision de la définition, situant le cadre entre l'employé d'exécution et le personnel de direction, renvoie à la négociation collective. Les classements ne prennent dès lors de signification que dans leur adaptation aux formes spécifiques d'organisation et de division du travail dans l'entreprise.

C'est à ce niveau que se situent les enjeux du conflit salarial : contre la volonté patronale de soustraire les cadres de la négociation collective, les organisations syndicales représentatives privilégient la défense des cadres en tant qu'employés à part entière tout en développant des services et des stratégies qui leur sont spécifiques. De ce point de vue, la définition du personnel de cadre au milieu des années 1980 se comprend dans le contexte de fragilité syndicale et correspond à une période de déréglementation faisant de l'entreprise ou de la branche le lieu d'une flexibilité négociée (Martinez, 2001).

## Bibliographie

- Alaluf M., Desmarez P. (1988), « Classifications professionnelles : Des savants découpages aux marchés précontraints », in *Travail et Emploi*, n°38, pp. 25-32.
- Arcq E., Blaise P. (1985), « Les organisations représentatives des cadres », in *Courrier Hebdomadaire*, CRISP, n°1094.
- Blanpain R. (1968), « Le rapprochement des statuts de l'ouvrier et de l'employé. Étude juridique comparative », in *Revue du travail*, 69<sup>ème</sup> année, septembre-octobre, pp. 1257-1319.
- CRISP (1971), « Les cadres en Belgique », in *Courrier Hebdomadaire*, n° 513, mars.
- Martinez E. (2001), « Collective bargaining and regulation of working time in Belgium », in Alaluf M., Prieto C. (Ed.), *Collective bargaining and the construction of employment*, ETUI, pp. 165-176.
- Piron J. (1956), « De la distinction légale entre le travailleur dit « ouvrier » et le travailleur dit « employé », in *Revue du travail*, septembre, pp. 1277-1296.
- Sztum P (1988), « Les femmes cadres », in *Courrier hebdomadaire*, n°1189, CRISP.

# “TECHNICIENS, PROFESSIONNELS ET CADRES”: LES CADRES EN ESPAGNE

---

CARLOS PRIETO

Université Comptense de Madrid. [cprieto@cps.ucm.es](mailto:cprieto@cps.ucm.es)

Pour aborder, dans le contexte de cette journée sur “les ‘cadres’ dans les pays de l’Europe occidentale”, le sujet “les cadres en Espagne” je vais diviser mon exposé en deux parties. Dans la première, je vais présenter et argumenter la thèse, disons, forte: on ne peut parler des “cadres en Espagne” parce que, dans un sens strict, ils n’existent pas. Dans la deuxième j’essayerai de vous présenter les traits socio-démographiques les plus saillants des groupes professionnels qui correspondent de la manière la plus approximative à la catégorie française des “cadres”.

## 1.- L’impossibilité d’une “crise”

L’ouvrage récent de Bouffartigue et Gadea sur les cadres commence en posant une question à propos de son objet de réflexion: “La société française [...] est-elle en train de se défaire (de la catégorie sociale des “cadres”) sans trop le dire?” (Bouffartigue et Gadea, 2000, p. 3). Voilà une question qu’on ne pourra se poser à propos de “cadres” espagnols. De même qu’on ne pourra parler de la “fin de la figure sociale” des cadres (Bouffartigue, 2001). Et ceci par une raison bien simple: à l’encontre du cas français, la catégorie “cadres” n’a jamais acquis chez nous une solidité suffisamment forte pour être admise en tant que catégorie cognitive normale (connue et reconnue) du système espagnol de classification de l’ordre social des relations de travail.

Je développerai cette thèse en deux points. Premièrement, je montrerai comment la catégorie socio-professionnelle des “cadres” n’existe pas en Espagne. En second lieu, je montrerai ce qui existe à sa place.

### 1.1.- Ce qui n’existe pas

L’inexistence de la catégorie se fait évidente quand on se situe au niveau de significations les plus générales. Il y a même des encyclopédies ordinaires de la langue espagnole où on ne trouve aucune référence au signifié de “cuadro” en tant que catégorie sociale du monde du travail. C’est le cas, par exemple, du “Nuevo Espasa Ilustrado”, édition de l’année 2000, qui comprend “90.000 entradas actualizadas” et où on ne trouve pas ce sens du terme “cuadro” parmi les huit acceptions développées.

Dans le dictionnaire normatif par excellence de la langue espagnole, celui de la Real Academia Española, on y décèle jusqu’à trente-deux acceptions du terme “cuadro”. Parmi celles-ci, il y en a deux qui peuvent faire penser à la notion française de cadre, mais ceci n’apparaît que d’une façon dérivée et limitée. *Dérivée* parce que, même au présent, le contenu principal admis est rapporté à la terminologie militaire, et c’est seulement, “par extension”, qu’il peut être référé à d’autres institutions comme “l’administration publique ou les entreprises”<sup>23</sup>. *Limitée* parce qu’on y inclut seulement les personnes qui, considérées individuellement ou collectivement, exercent un pouvoir de commandement.

---

<sup>23</sup> Le terme français de cadre est issu aussi du langage militaire (Bouffartigue et Gadea, 2000, p.16). Mais il a déjà depuis longtemps une entité sémantique propre.

L'absence - ou la toute particulière présence - des "cadres" dans les dictionnaires et encyclopédies de la langue espagnole est l'expression d'un phénomène beaucoup plus significatif d'un point de vue sociologique : dans la population espagnole, pratiquement personne n'a la moindre connaissance d'une possible signification du terme "cuadro" comme une catégorie pertinente du monde du travail. C'est le cas, d'ailleurs, chez la plupart des travailleurs et des employés, "cadres" compris. Et si on connaît ce terme, on ne lui attribue en général aucune pertinence classificatoire quand on se réfère à la classification professionnelle de la entreprise : nous avons constaté ce phénomène même au sein du département de ressources humaines de d'entreprises appartenant à des groupes français (c'est le cas, par exemple, chez Alcatel).

On ne peut pas dire la même chose quand on a affaire à des gens qui s'occupent directement des relations professionnelles, soit comme "praticiens" (syndicats et organisations patronales) soit comme experts. A l'intérieur de cet espace le terme "cuadro" est bien connu comme catégorie relevant de l'ordre de la classification socio-professionnelle. La problème ici est d'une autre nature : premièrement, on ne sait pas trop quels sont sa signification et son contenu précis ; deuxièmement, cette ambiguïté est expression de - et a des implications sur - la réalité organisationnelle du milieu socio-professionnel. Ces deux dimensions du problème ont d'ailleurs un étroit rapport. Voyons-le.

A l'intérieur de ce milieu, on trouve rarement chez nous l'expression "cuadros" se référant aux classifications professionnelles et utilisée toute seule. Ainsi dans la Confédération Syndicale CCOO, on parle habituellement de l'ensemble "Técnicos, Profesionales y Cuadros" (les "TPC", comme on dit habituellement), un ensemble de catégories professionnelles qui n'a, par ailleurs, aucune traduction organisationnelle dans le syndicat. Chez l'Union Générale des Travailleurs, l'autre grande confédération syndicale espagnole, on parle de celui de "Técnicos y Cuadros"<sup>24</sup> et, dans ce cas, il y a bien sur le plan de l'organisation confédérale une "Unión de Técnicos y Cuadros"<sup>25</sup>. À notre avis l'explication de ce phénomène tient au fait que la signification du terme "cuadros" serait incompréhensible si on l'utilisait séparément des autres. En contrepoint, "técnicos" et "profesionales" sont deux expressions rapportées à des catégories professionnelles utilisées elles, de manière coutumière, et compréhensibles pour tout le monde. Tous les deux sont d'ailleurs des termes toujours utilisés de longue date dans la Classification Nationale d'Occupations.

En dehors de ces deux grandes confédérations syndicales générales, il y a bien une "Confederación de Cuadros". Mais, d'un côté, la définition qu'elle donne de "cuadro" ne manque pas d'ambiguïté - cuadro "est toute personne salariée accomplissant des fonctions de commandement et/ou de responsabilité dans l'entreprise publique ou privée" – et, de l'autre, parfois c'est elle-même qui ajoute le terme "profesionales" dans sa dénomination. Elle devient alors la *Confederación de Cuadros y Profesionales* (voir son site à Internet). Du point de vue organisationnel la capacité de mobilisation de cette confédération est plutôt faible. L'indicateur qu'on utilise habituellement en Espagne pour mesurer l'influence des organisations syndicales est celui du nombre de représentants des travailleurs élus dans les établissements pour constituer les comités d'entreprise<sup>26</sup>. Le nombre d'élus de cette

---

<sup>24</sup> Pour le responsable au niveau confédéral de cette Union la catégorie "cuadro" est un "totum revolutum" (Entretien réalisé avec lui en vue de cette communication).

<sup>25</sup> Cette Union est présente en tant que telle au plus haut niveau de la hiérarchie confédérale du syndicat, mais, si elle a droit d'intervention, elle n'a pas par contre le droit de vote.

<sup>4</sup> On doit rappeler qu'en Espagne le comité d'entreprise est composée seulement de représentants des travailleurs.



Confédération est si faible qu'il n'est même pas indiqué dans les données portant sur leur répartition des élus par syndicats. Là où il est mentionné, c'est dans la répartition des résultats électoraux du secteur bancaire : actuellement cette confédération a 312 élus dans ce secteur, chiffre que ne représente que le 5,57% du total<sup>27</sup>.

Au niveau des conventions collectives, les cadres n'apparaissent jamais en tant que tels. On le constate même dans la convention collective du secteur de la banque où, comme on vient de le signaler, la Confederación de Cuadros a un certain poids. Cette convention collective classe les personnels bancaires en quatre grandes catégories socio-professionnelles ("grupos profesionales"). Celle qui occupe le niveau le plus élevé des quatre correspondrait parfaitement aux "cadres" français, mais sa dénomination est celle de "Técnicos".

Dérrière l'ambiguïté constatée dans les mots et dans les faits il y a le phénomène qui, à mon avis, nous intéresse le plus du point de vue sociologique : à la différence d'autres pays (et surtout de la France) on n'a pas réussi en Espagne à trouver parmi la diversité de multiples professions et de fonctions relevant d'un certain niveau dans la hiérarchie productive les traits communs permettant de construire une catégorie professionnelle unifiée, ni à la mobiliser en termes organisationnels. C'est pour cette raison qu'on peut affirmer qu'une "crise des cadres" est inconcevable. La question qui se pose alors immédiatement est d'en connaître les raisons et de savoir ce qui a existé (et existe) à la place.

## 1.2.- Ce qui existe

Une réponse adéquate à la question que nous venons de nous poser supposerait l'existence préalable d'études qui se soient données comme objet de recherche propre cette question. Or ces études n'existent pas. Notre réponse ne peut être ainsi qu'approximative à partir du peu de "travaux" existants et de la connaissance directe que nous avons pu avoir de ce phénomène au cours de notre dernière histoire syndicale.

Le début de cette histoire se situe lors des années de la transition sociale et politique du franquisme à la démocratie, c'est-à-dire dans la deuxième moitié des années soixante-dix. C'est un moment chaud de l'histoire espagnole où les "Comisiones Obreras" jouent un rôle qui va bien au-delà de ce qu'on peut *a priori* s'attendre d'une organisation syndicale. En fait au début de ce moment-là CCOO ne se définit pas encore comme un syndicat en termes classiques, mais plutôt comme un mouvement sociopolitique qui prétendait mobiliser unitairement derrière lui non seulement toute de la classe ouvrière espagnole<sup>28</sup> mais aussi tous les démocrates "progressistes". Sa capacité d'intervention politique fera d'elle une sorte d'attracteur qui va mobiliser autour d'elle un nombre important de "techniciens, professionnels et cadres" désireux de participer activement aux changements sociaux et politiques du moment. Le débat, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la CCOO, portera sur "leur situation et position de classe"<sup>29</sup>. Marquée par l'ouvriérisme, la CCOO - et en ce point la position de l'UGT ne sera pas différente - considère que les "TPC" "les plus conscients et les plus mûrs" (expressions courantes des analyses de l'époque) sont invités - et ils ("les plus conscients et les plus mûrs") accepteront de bon gré - à participer activement en tant que

---

<sup>27</sup> Dans ce secteur il y a aussi une association des "cadres" moyens (Asociación de Mandos Intermedios) avec 150 élus, soit 2,7%. Si on fait l'addition des deux pourcentages on arrive à un 8,3%.

<sup>28</sup> Ceci même si, comme conséquence de la réémergence de l'UGT, c'est au cours de 1976 que CCOO admet de devenir une confédération syndicale: la Confédération Syndicale de CCOO.

<sup>29</sup> J'ai participé personnellement à ce débat en défendant, sous une visée, d'ailleurs venant du marxisme structuraliste de l'époque, la thèse de l'appartenance des professeurs de l'enseignement privé à la "classe ouvrière" (Prieto, 1976). Voir aussi dans une ligne semblable Martín Serrano (1977)

membres d'un "syndicat de classe", qui se définit comme mouvement socio-politique, et de son programme de mobilisation. Une partie de ce programme, concernant les "TPC" consistera à lutter "pour des échelles de salaires justes et sociales (sic) en n'admettant pas les disparités actuelles dont jouissent certaines catégories techniques (...) moyennant lesquelles les entreprises achètent (...) leur intégration" (Document approuvé en assemblée par des Techniciens, Professionnels et Cadres Moyens d'Entreprise, affiliés à CCOO/1977).

La lutte contre les inégalités salariales, c'est-à-dire, surtout en ce qui nous concerne contre les salaires "trop élevés" des "TPC", ne resta pas lettre morte : beaucoup de conventions collectives furent signées avec des augmentations linéaires de salaires, ce qui se traduisait par des augmentations salariales importantes pour les catégories professionnelles les plus basses, et insignifiantes pour celles des "TPC". Dans ce contexte l'intégration de ces derniers dans les "syndicats de classe" ne fut possible d'une façon significative que pendant un temps - juste le temps pendant lequel l'appartenance à ces syndicats avait une forte composante de militantisme politique - et n'a pu concerner qu'une minorité des "TPC" ("les plus conscients"). Au cours des années quatre-vingts, quand l'orientation et l'implication politiques ont cessé d'être le critère<sup>30</sup> principal pour adhérer à un syndicat et ont été remplacées par les "intérêts" plus ou moins calculés, une bonne partie de ces TPC ont disparus des rangs syndicaux.

Ce qui s'est passé depuis cette période à ce jour se caractérise par un éclatement des situations. On peut le résumer comme suit:

- Dans les secteurs où la catégorie professionnelle du haut niveau ou moyen correspond avec l'exercice d'une profession précise et diplômée, tout en ayant un poids quantitatif important, se sont constitués des syndicats professionnels: c'est le cas des médecins, des infirmières, des pilotes, et en partie des enseignants (surtout dans l'enseignement secondaire).

- Dans les secteurs où on ne peut pas assimiler catégorie professionnelle et profession diplômée, mais où il y a un nombre important d'employés qui, soit accomplissent surtout des fonctions hiérarchiques, soit sont des techniciens diplômés de professions variées, se sont constitués, la Confédération Européenne des Cadres aidant, des syndicats de "cadres". C'est le cas, en particulier, du secteur financier où les postes à fonction hiérarchique sont nombreux (Miguélez y otros, 2000). Mais aussi dans d'autres secteurs où les techniciens de professions variées sont nombreux<sup>31</sup>. La Confederación de Cuadros a été créée en 1986<sup>32</sup>. Il est intéressant de voir quels sont les principaux objectifs explicitement formulés par la "Confederación de Cuadros y Profesionales (de la Banca)": "Retributions variables pleinement objectives ; Convention collective pour les cadres ; Troisième collège électoral (de Cadres) dans les élections de représentants syndicaux dans les centres de travail<sup>33</sup> ; Statut particulier pour les Cadres ; Participation aux organes de décisions de l'entreprise".

- Les syndicats généraux (dits "de classe") ont abandonné leur politique ouvriériste des années 70 et tiennent de plus en plus compte de la particularité et de la spécificité des intérêts des "TPC" (voir à ce propos l'étude de la Federación Minerometalúrgica de CCOO, 1999). En

---

<sup>31</sup> La Federación Química de la Confederación de Cuadros manifeste "représenter 7 000 cadres".

<sup>32</sup> C'est la même année où UGT crée l'Unión de Técnicos y Cuadros.

<sup>33</sup> Aux élections des représentants des travailleurs, habituellement nommées élections syndicales, dans les établissements il y a deux collèges électoraux: un pour les travailleurs manuels ("trabajadores especialistas y no cualificados") et un autre pour "techniciens et administratifs".

contrepartie, même si en général les “cadres” espagnols se tiennent à distance de ces syndicats (leur opinion à propos de ceux-ci est plutôt négative), au moment de leur vote ce sont les syndicats de classe qui sont finalement privilégiés.

- Il reste que la majorité des “techniciens, professionnels et cadres”, soit en réaction à la politique de gestion des entreprises à leur égard (pratique de contrats de travail individuels en marge de la convention collective correspondante), soit du fait de leur confiance personnelle en leur “force de travail”, ne s’identifient qu’avec eux mêmes en tant qu’individus qui disposent de “compétences professionnelles” qu’ils peuvent gérer seuls pour bien se situer et progresser sur le marché du travail.

**Tous ces changements identitaires et organisationnels des “TPC” en Espagne doivent être situés dans le cadre du profond bouleversement qu’ils ont subi de tous côtés au cours des deux dernières décennies. C’est à cette question qu’on va consacrer la deuxième partie de ce papier.**

## **2- Une nouvelle classe de “TPC”.**

Dans cette deuxième partie on approchera la réalité sociale des cadres en Espagne tout en soulignant les traits sociographiques les plus saillants. On verra que certains de ces traits ne diffèrent pas de ceux qu’on trouve en d’autres pays, tel que présentés, par exemple, par Bouffartigue et Gadea (2000).

Nous prendrons appui sur les données résultant de l’“Encuesta de Población Activa”, connue habituellement comme “EPA”, l’Enquête Emploi espagnole. Elle a été créée en 1964. Depuis lors elle est passée chaque trimestre de l’année, soit quatre fois par an. Nous nous centrerons sur la Classification Nationale d’Occupations (“CNO”) en essayant d’en dégager les classes d’occupations les plus proches des “TPC”. A partir de la CNO de 1979 on a agrégé tout un ensemble d’occupations techniques situées juste en dessous de la direction d’entreprise: cette agrégation d’occupations est classée dans les publications des résultats de l’EPA comme “Profesionales y técnicos” ou comme “Profesionales, Técnicos y similares”. En 1994 on a introduit une nouvelle “CON” et à partir d’elle on a distingué deux types de “techniciens”: les “Técnicos y profesionales científicos e intelectuales” (Techniciens et professionnels scientifiques et intellectuels) et les “Técnicos y profesionales de apoyo”<sup>34</sup> (“Techniciens et professionnels d’appui”). Il devient évident dès le début qu’il n’y a pas une correspondance statistique entre l’ancienne catégorie de “Técnicos,..” et les deux nouvelles : au moment du passage d’une classification à l’autre le nombre d’individus classés dans la nouvelle catégorie “Técnicos y profesionales científicos e intelectuales” est un 20% inférieur à celui de la catégorie “Profesionales, Técnicos y similares” précédente; et si on fait l’addition des deux nouvelles catégories le résultat est de 30% supérieur. Ceci veut dire que le chiffre réel doit se situer entre les deux, mais, surtout, montre qu’il n’est pas possible d’établir une stricte correspondance entre la série basée sur la CON/79 et celle basée sur la CON/94. Les données publiées dans l’EPA ne sont pas homogènes. L’idée qu’on avait d’élaborer une

---

<sup>34</sup> Cette distinction se correspond avec celle faite par ISCO entre “professionnels” et “techniciens d’appui”. Profesionales: Incorpora una amplia variedad de ocupaciones definidas porque sus tareas requieren para su desempeño conocimientos profesionales de alto nivel y experiencia, sus funciones consisten en aplicar el acervo de conocimientos científicos o intelectuales a los diferentes campos de la actividad económica. Su rasgo fundamental es la intensa vinculación existente entre los conocimientos aplicados y el requerimiento de titulaciones de nivel superior. Técnicos de apoyo: Categoría similar a la anterior, diferenciada por el menor nivel de conocimientos. Sus tareas requieren de contenidos de carácter técnicos y se orientan a dar apoyo a los colectivos integrados en la anterior clasificación.

analyse des grands traits socio-démographiques des “cadres” et leur évolution au cours des deux dernières décennies ne peut se faire réalité en s’appuyant sur les données de l’EPA telles qu’elles sont publiées. En conséquence, pour ce qui est de l’évolution globale et approximative de la catégorie, nous ferons une estimation; pour ce qui est de l’évolution de sa composition interne nous ne ferons qu’une comparaison entre des distributions de sa structure interne.

La première constatation importante à propos de “cadres” (TPC) espagnols est celle d’une très forte augmentation en termes absolus, et plus encore plus relatifs. Entre 1980 et l’an 2000 les “TPC” occupés passent de 754 200 à 2 000 640<sup>35</sup>. Il se voient ainsi multipliés par 2,65. Par contraste la totalité de la population active occupée n’augmente que de 21% (ce qui est déjà beaucoup). Le poids des TPC s’est donc considérablement accru : en 1980 ils ne représentaient que le 6,3% de l’emploi, à l’heure actuelle ils représenteraient le 14%. L’intensité de cette évolution est fort différente selon la décennie observée. Multiplication par 1,81 au cours des années 1980, par 2,65 au cours des années 1990.

**Tableau I - EVOLUTION DES “TPC” ET DE LA POPULATION TOTALE OCCUPÉE (En milliers)**

	1980	1990	2000
A.- Population occupée/Total	11 896	12 556,5	14 449,5
B- TPC occupés	754,2	1365,4	2 000,6*
C.- B/A.%	6,3	10,9	13,8
D.-Évolution (indice)	100	181,-	265,3

\* Chiffre estimé à partir du chiffre EPA pour le TPC du niveau supérieur.

Source.- EPA et élaboration propre.

Le taux de salarisation des “TPC” est particulièrement élevé par rapport à l’ensemble de la population active : 86,8% contre 79,5% en 2000, en ne tenant compte que de la population occupée. Et, phénomène très significatif, le taux de salarisation des “TPC” n’a pratiquement pas changé depuis 1980: cette année-là le taux de salarisation des “TPC” est exactement le même (86,8%) et le taux général, par contraste, est de neuf points inférieur à celui du présent (70,4%).

Un autre trait qui typifie la classe des “TPC” est le fait qu’ils se trouvent employés dans le secteur public dans une proportion beaucoup plus élevée que l’ensemble de la population active et de l’ensemble des salariés. En 2000 sur le total des salariés occupés (11 478,2 milliers) ceux qui se trouvent employés dans le public est de 20,2%. Pour les TPCs ce pourcentage est plus de la moitié: le 58,6%. Il va de soi que l’explication de ce phénomène est liée à l’importance de l’État-Providence en général, en particulier en ce qui concerne dans les secteurs de la santé et de l’enseignement public. Il faut, pourtant, signaler que, dans le contexte d’une forte augmentation des “TPC” dans les deux secteurs, cette proportion était pratiquement la même il y a vingt ans (voir Tableau II).

<sup>35</sup> Il s’agit d’un chiffre estimé: on a augmenté d’un vingt pour cent celui de 1 667 200 offert par l’EPA du deuxième trimestre du 2000 et correspondant aux “techniciens et professionnels scientifiques et intellectuels”.

**Tableau II - ÉVOLUTION DE LA DISTRIBUTION DES “TPC” SALARIÉS OCCUPÉS PAR SECTEUR D’ACTIVITÉ (%).**

	1980	1990	2000
Secteur Privé	42,2	38,4	41,4
Secteur Public	57,8	61,6	58,6
TOTAL	100	100	100

Source.- EPA et exploitation originale

Si le taux de salarisation et la distribution par secteurs ont à peine changé au cours de vingt dernières années, on ne peut dire la même chose en ce qui concerne la distribution par sexe. Comme dans d’autres pays on constate en Espagne une importante féminisation des TPCs: en 1980 les femmes représentaient 37,1% de tous les TPCs occupés (salarisés), en 2000 un peu plus de la moitié, 51,5% (Tableau III). L’augmentation relative des femmes chez les TPCs est donc, considérable. Cette variation n’est compréhensible que si on tient compte au même temps du changement selon le secteur d’activité. La montée des femmes a eu lieu surtout dans le secteur public. En fait la distribution par sexe à l’intérieur de ce secteur change de sens : en 1980 la majorité se situait du côté des hommes (56,7%), actuellement elle se situe du côté des femmes (56,9%). En même temps, tant dans le secteur public que privé, continue à exister à l’intérieur des organisations un “plafond de cristal” au-dessus duquel on ne trouve pratiquement pas de femmes (Gómez, 2001).

**Tableau III - DISTRIBUTION PAR SEXE ET SECTEUR DES TPCSs SALARIES (en %).**

SECTEURS	1980	1990	2000
Femmes Secteur Privé	12,1	14,4	24,2
Femmes Secteur Public	25,-	33,7	23,
Hommes Secteur Privé	30,-	24,	34,7
Hommes Secteur Public	32,8	27,9	18,
TOTAL	(654,7 milliers)	(1195,4)	(1447,2)

Source: EPA et élaboration propre

Un des traits qui est signalé par tous les chercheurs comme caractérisant les TPCs – ou “cadres” - est celui de constituer un groupe privilégié dans la hiérarchie du salariat. C’est une question qu’on peut étudier en mettant en relation la position qui les définit dans l’espace de la production, la plus élevée parmi les salariés, avec celle du niveau de formation dominant chez eux, qui est aussi le plus élevé, celui des études universitaires. On décèle sur ce point une dynamique quelque peu contradictoire.

D’un côté, on pourrait parler d’une sorte de *banalisation* de la condition de TPC et qui serait la conséquence du fait que leur condition minoritaire d’il y a vingt ans l’est de moins en moins. Non seulement il y a beaucoup plus de TPCs en termes absolu et relatif (on l’a vu avant), mais en outre la marque “formation supérieure” n’est plus aussi distinctive (aujourd’hui 18% de la population active a fait des études universitaires) et certains

phénomènes, comme le chômage, typiques des classes laborieuses et qui était inconnu chez eux, existe maintenant parmi eux <sup>36</sup>.

D'un autre côté, on pourrait parler en même temps d'une condition sociale dont le *degré de sélectivité a augmenté* en termes relatifs. Deux données l'illustrent. Premièrement, le pourcentage de diplômés universitaires qui deviennent TPCs n'a fait que diminuer; ce pourcentage en 1980 était le 66,4, en 1990 le 61% et en 2000 le 51,2%. Deuxièmement, s'il est vrai que les TPCs connaissent le chômage, il est aussi vrai que leur taux de chômage est beaucoup plus bas que celui de l'ensemble de la population active: 4,1% en 2000, contre 14%.

On a ainsi une idée globale de la particularité des TPCs en Espagne et des bouleversements qu'ils ont subi pendant les dernières vingt années. Mais on doit bien avoir à l'esprit que cette particularité et ces bouleversements sont ceux de l'ensemble ambigu formé par les TPCs, et pas des seuls cadres. J'ai bien l'impression que le phénomène social des "cadres" fait partie de l'"exceptionnalité française" et c'est ceci qui fait de lui un phénomène particulièrement intéressant du point de vue sociologique.

## Bibliographie

- Agrupación de Técnicos, profesionales y cuadros medios de la Comisión Obrera Nacional de Cataluña (1978), *Técnicos, profesionales y cuadros medios*. Dossier, Barcelona.
- Bouffartigue P. (2001), *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute.
- Bouffartigue P., Gadea C. (2000), *Sociologie des cadres*, Paris, Editions La Découverte.
- Federación Minerometalúrgica de CCOO (1999), *Técnicos y cuadros medios industriales y sindicalismo de clase. ¿Un desencuentro injustificado?*, Madrid, Federación Minerometalúrgica de CCOO.
- Gómez Esteban C. (2001), *Las dificultades del mando femenino: la situación de las mujeres directivas*, ponencia presentada en el Congreso de la Federación Española de Asociaciones de Sociología, septiembre, Salamanca.
- <<http://cuadrosbanca.com>>: Confederación de Cuadros- Quiénes somos
- Matín Serrano M. (1977), *Los profesionales en la sociedad capitalista*, Madrid, Pablo del Río Editor.
- Miguélez F., Prieto C., Castaño C. (2000), "Employment relations in the Spanish banking industry : big changes, In: Regini M., Kitay J., Baethge M., eds., *From Tellers to Sellers. Changing Employment Relations in Banks*, MIT Press.
- Prieto C. (1976), "Elementos estructurales para un análisis de clase de los trabajadores de la enseñanza", in *El Cárabo*, n°1.

---

<sup>36</sup> Le taux de chômage des TPCs en 2000 est le 4,1%. En 1980 ce taux était le 1,7%.

# DOES THE STATUS OF CADRE EXIST IN THE UK ?

STEVE JEFFERYS

University of North London. [s.jefferys@unl.ac.uk](mailto:s.jefferys@unl.ac.uk)

This paper first provides a brief overview of the managerial labour market in the UK, focusing on definitions of managerial status and on mechanisms of job regulation. It then provides a direct answer to the question posed: ‘Does the status of cadre exist in the UK?’

## 1. Above the white collar

In 1979 the proportion of the UK workforce classified as employed in occupations that were either ‘management’ or ‘professional and related supporting management and administration’ was just over one in ten: 12.3%. Even assuming a considerable degree of exaggeration (particularly through the inclusion of farmers as ‘managers’), by 1988 it had risen to 17% - a level it maintained through the following decade of managerial de-layering, being 16% in 1998. Table 1 shows the growth in the 1990s of the three relevant occupational groups according to the 1990 Standard Occupational Classification (LFS Historical Supplement, 1996).

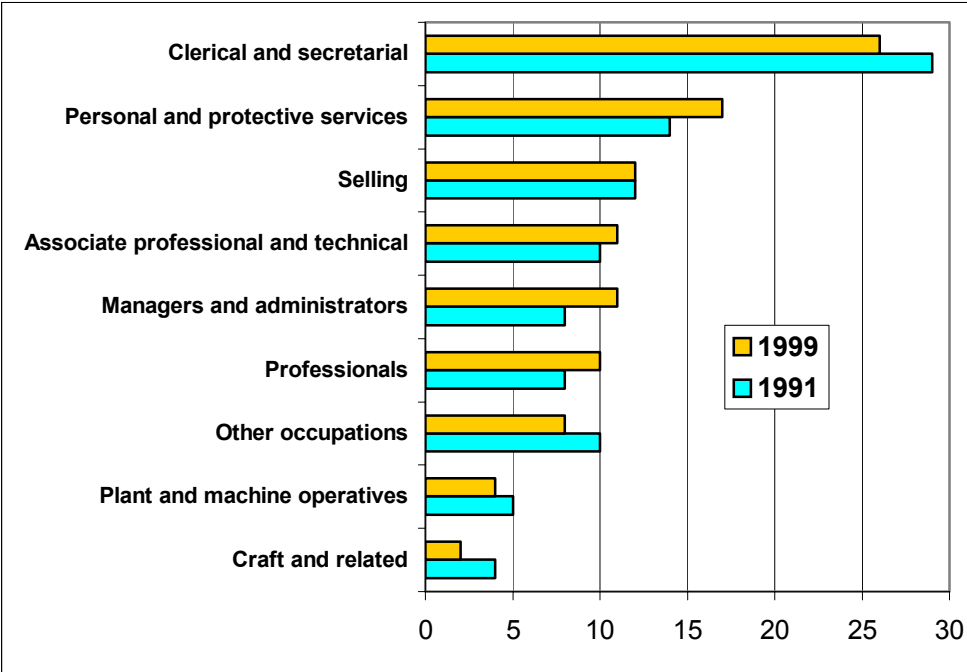
**Table 1 - Occupational classification (SOC90) of employees and self-employed (millions).**

		Managers and administrators	Professional occupations	Associate professional and technical	All management professional and technical
All	1991	3.68	2.41	2.28	8.37
	Men	2.55	1.49	1.17	5.21
	Women	1.13	0.93	1.12	3.18
All	2000	4.52	3.04	2.89	10.45
	Men	3.02	1.82	1.42	6.26
	Women	1.50	1.22	1.47	4.19
<hr/>					
1991- 2000 Change All	%				
		22.8	26.1	26.8	24.9
	Men	18.4	22.1	21.4	20.2
Women	32.7	31.2	31.3	31.8	

Source : Labor Force Survey.

The bottom two rows of Table 1 show clearly how the ranks of managers and professional workers are becoming feminised. Between Spring 1991 and Spring 2000 the numbers of women ‘managers and administrators’ rose by one third, while the numbers of their male peers rose by nearly one in five. Figure 1 shows this shift in balance through all occupational groups between 1991 and 1999 for women. In 1999 the manager and associate professional categories each grouped 12% with professionals taking up 10% of the female labour force.

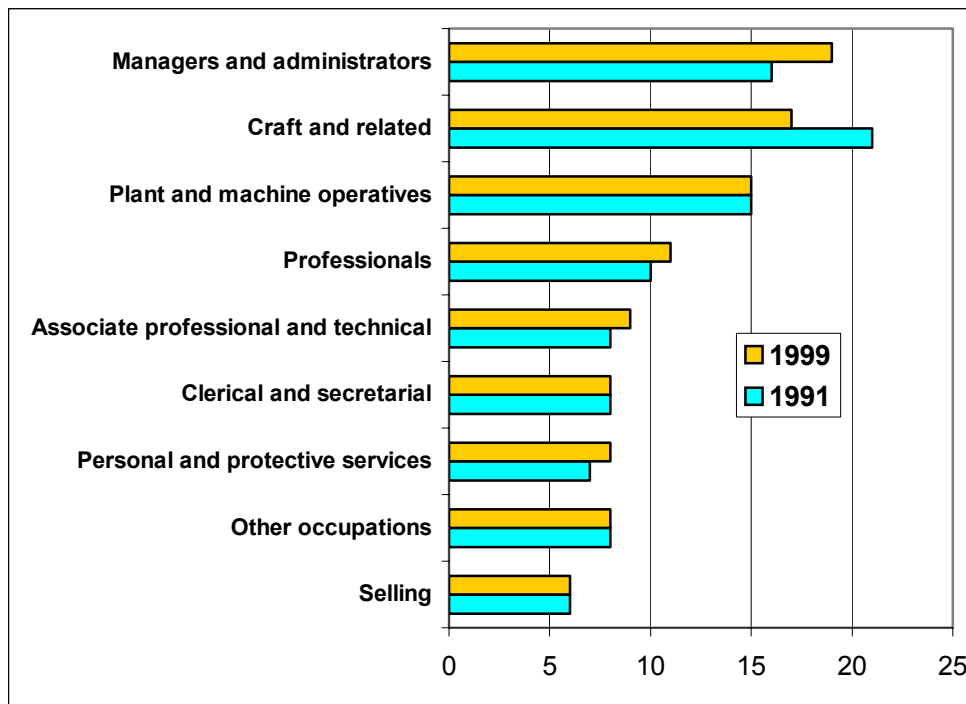
Figure 1 : Female occupational changes, 1991-1999 (SOC90)



For men, by contrast, managers made up 18% of the labour force in 1999, 12% were professionals and 8% were associate professionals, as shown in Figure 2.



Figure 2: Male occupational changes, 1991-1999 (SOC90)



Source: Office of National Statistics, Labour Force Survey, 1992, 2000

The 1998 Workplace Employee Relations Survey confirmed the nearly ubiquitous presence of managers and professionals in Britain's workplaces. Nearly all (93%) workplaces with 25 or more staff had a manager or administrator among the staff, while 52% of workplaces had at least one professional and 44% an associate professional or technical staff worker (Cully, Woodland et al. 1999: 29). This management explosion of the 1990s is the result of four interrelated developments which are considered in turn:

- a continued broadening of the definition of 'manager' and 'professional';
- an increase in sub-contracting and 'outsourcing' associated with the so-called 'flexible firm';
- a shift in the key locus of competition downstream from the production process to professional and managerially 'heavy' sales, marketing and post-sales services; and
- the growth of the service sector within the national economy favouring employment in smaller units (and hence needing more 'managers').

## Definitions

A wider definition of management and professionalism became increasingly common in the 1980s and 1990s. This involved all those engaged in *co-ordinating* the work of others, even if this did not always involve a disciplinary or hiring function. The earlier definition of European managers as *representatives* of the employer-owner with attendant power and autonomy increasingly came to be reserved for *senior* managers. Thus while British bank managers in the 1970s were significant local sources of (male) power, by the 1990s they had often become plug-in 'business development' managers with very limited autonomy (and were more often women). Their new responsibilities were mainly co-ordinating the tasks of more junior cashiers ('personal advisers') to ensure they reached their sales targets (Thornley, Contrepois et al. 1997). The broadening of the definition of 'management' has left the same

term including 'senior' executives, 'low-grade' office co-ordinators and Pizza Hut supervisors.

At the same time the definition of 'professional' has also broadened. In the past it meant those workers possessing dedicated occupational qualifications and or who belonged to the relevant professional association (Royal College of Nurses, Institute of Personnel Development) or trade union (the National Union of Journalists membership card, for example, remains a recognised indicator of a certain professional standard). Today it can also be used to include those who might not have either or both of the appropriate qualifications and membership, but who effectively carry out the required work with dedication and ability. Thus someone described as a 'professional software programmer' may not belong to any association (like the British Computing Society) or have any qualification (degree or training certificate), but simply be a very good, dedicated programmer.

The problem of the changing definition of management has exercised the Office of National Statistics (ONS), who became particularly concerned that comparative European data tended to show more 'managers' in the UK than in other very similar European societies. Thus in 2000, after conducting a consultation among their users, the ONS drew up a new classification. It has subsequently backcast this data five years to 1996. The SOC2000 is helpful here since it provides a detailed current analysis of the different managerial occupations present in the UK. Table 2 shows how the new management occupational classifications have continued to grow during the period since 1995.

**Table 2. Two-digit Standard Occupational Classification for UK Managers and Professionals, 1995-2001**

Thousands	Managers and Senior Officials		Professional occupations			Business and Public Service Professionals
	Corporate Managers	Managers and Proprietors in Agriculture and Services	Science and Technology Professionals	Health Professionals	Teaching and Research Professionals	
1995	2,782	840	724	222	1,116	737
1996	2,805	820	758	234	1,150	766
1997	2,906	868	780	224	1,134	737
1998	2,963	874	804	231	1,162	795
1999	3,002	866	868	250	1,227	816
2000	3,101	883	889	235	1,235	831
2001*	3,133	875	908	238	1,257	878
	Associate Professional and Technical					
	Science and Technology Professionals	Associate Health and Social Welfare Professionals	Protective Service Occupations	Culture, Media and Sports Occupations	Business and Public Service Associate Professionals	Business and Public Service Associate Professionals
1995	464	766	334	459	1,206	
1996	452	831	334	461	1,240	
1997	460	852	341	498	1,296	
1998	450	848	326	488	1,311	
1999	476	870	351	506	1,337	
2000	483	897	360	546	1,347	
2001*	484	910	343	557	1,426	

Source: Office of National Statistics, Labour Force Survey Backcast, 1995-2001

\* For each year between 1995 and 2000, the data are available for spring. In 2001, the data are available for the winter 2000/2001.

This new classification is defended by the ONS as providing a tighter definition of managerial occupations (in particular through separating out high level clerical jobs and farmers), as overhauling the list of computing and related occupations, for introducing specific occupations associated with the environment and conservation, as reflecting the upgrading of skills but the deskilling of manufacturing processes, and for recognising the development of customer service occupations and the emergency of remote service provision through the operation of call centres (Beerten, Rainford et al. 2001: 358).

While the working population as a whole grew by 7.6% between 1995 and the winter of 2000/2001, there was particularly vigorous growth in the numbers of science and technology professionals (25%), business and public service professionals (19%), and corporate managers (13%). Among science and technology professionals, the proportions of IT strategy and planning professionals grew by over 50% and the proportions of software professionals by 30%. Corporate managers as a proportion of the total UK workforce rose from 10.7% to 11.2% over the six years. Among the 'associate professional and technical occupations', the culture, media and sports area showed most growth (21%) followed by Health and Social Welfare Associate Professionals (19%) and Business and Public Service Associate Professionals (18%). Among Science and Technology Associate professionals, the proportions of IT operations technicians rose by just under 140% and IT user support technicians by 70% during this same five year period (Beerten, Rainford et al. 2001).

The nearly continuous economic boom experienced in Britain between 1992 and 2001 benefited managerial and professional occupations. As a whole these occupations made up 37.4% of all in work in 1996, but just 14.8% of the 2.5 million unemployed in Spring of that year. Five years later the managerial and professional occupations had risen to make up 39.3% of all at work, yet their proportion of the 1.4 million unemployed in 2001 had fallen to 13.5%.

### **Services, sub-contracting and flexibility**

Services capitalism tends both to be organized in smaller units closer to the customer than industrial capitalism, and to require greater co-ordination between different phases of delivering services. One consequence of firms choosing outsourcing strategies is to expand the numbers of managers. This occurs partly because these processes require co-ordination, both by managers at the core who assume responsibility for communicating orders and ensuring deliveries 'just-in-time', and those at the sub-contracting periphery to co-ordinate matters at their end. In addition the fragmentation of production multiplies managerial positions as the numbers of small and medium-sized businesses and consultancies has mushroomed. The expansion of firms selling specialist managerial skills has thus fuelled the continuing growth in the numbers of managers.

The development of computer and communication technologies has enabled many sectors to reverse Coase's 1937 maxim that the higher cost of transactions involved in doing business externally made it more cost efficient for that business to be brought in-house, while the slow-down in economic growth and the greater competitive pressure exerted on firms since the 1970s gave an impetus to attempts to lower costs while simultaneously raising quality. Since the central production process in most industries is now fairly standard across the world, competitive product differentiation has become critical for firms wishing to raise prices above the industry average. This has enhanced the role of the high-density professional pre-production 'upstream' processes of research and development, design and the purchase of raw materials and components. But it has particularly prioritised the post-production 'downstream' processes of marketing, distribution and sales and post-sales service. Both

upstream and downstream processes are now capable of being independently and more profitably organised if kept 'independent' from the longer bureaucratic procedures of the core organisation (Porter 1985).

Competitive advantage has thus increasingly come to lie in differentiation through advertising campaigns and post-sales services, areas where the new communication technologies enable organisation by structurally independent or semi-independent firms. Under these pressures growing numbers of European firms are now following American practice and choosing to outsource both 'non-core' work and even certain 'core' tasks, ranging from market research to personnel administration and from component parts manufacture to warehousing, and occasionally even final assembly. At the extreme, a company like BP has transformed the status of virtually all its headquarters staff into 'self-employed'. The claimed benefits of outsourcing are cost savings, improved service from a specialist supplier, freeing up managerial time, greater flexibility, a switch from *fixed* to *variable* costs, reduced exposure to government regulation and the avoidance of headcount controls (Reilly, Tamkin 1997).

As managers have become a larger part of the workforce, so companies have thus sought to ensure that they too become more of a variable than a fixed cost. In the 1998 WERS study 6% of workplaces had at least one manager and administrator on a fixed term contract and 15% a professional worker (Cully *et al*: 1999: 37). By 2001 the proportions of different kinds of managers experiencing flexible working in one of its various forms was as shown in Table 3.

**Table 3: Managerial and professional exposure to flexible working lives, % of occupational group, Winter 2000/2001**

Occupational classification (SOC2000)	Unemployment	Part-time work	Temporary work	Self-employment	Total flexibility (Sum cols 2-5)
Culture, Media and Sports Occupations	3.4	24.8	5.0	45.4	78.6
Health Professionals	n.a.	20.6	14.7	37.4	72.7
Managers and Proprietors in Agriculture and Services	2.7	12.1	n.a.	43.3	58.1
Health and Social Welfare Associate Professionals	n.a.	39.2	6.9	6.9	53
Teaching and Research Professionals	2.0	24.7	15.9	5.2	47.8
Business and Public Service Professionals	n.a.	11.8	4.8	22.7	39.3
All managers and professionals	1.7	13.9	5.0	13.3	33.9
Business and Public Service Associate Professionals	2.1	13.0	5.2	11.2	31.5
Science and Technology Professionals	1.7	5.5	5.0	10.4	22.6
Science and Technology Associate Professionals	2.5	8.1	5.6	3.1	19.3
Corporate Managers	2.1	6.1	1.5	4.7	14.4

n.a. = not available

Source : Office of National Statistics, Labour Force Survey 2001

The most obvious point is that there is a distinct inequality of exposure to insecurity and flexibility even among managerial and professional workers. The collective occupation that most frequently defends flexible working, corporate managers, is by far the least affected of all these managerial and professional occupations by these experiences. But with the notable exceptions of cultural, media, sports and health professionals and associate professionals (ranging from journalists, to footballers and doctors), the average exposure of managerial and professional occupations is only one in three, compared to one in two of all employees and an even higher exposure of non-managerial and non-professional workers.

This picture is not only complex, it is also not stable. ONS data on the recovery in the second half of the 1990s shows that while there has been a general reduction in the use of self-employed staff and temporary workers the reduction has been less among managerial and professional workers as a whole than among the rest of the workforce. Table 4 shows the rate of change in occupational status between the major occupational categories.

**Table 4: Changes in exposure to flexible work patterns, 1996-2001**

Single Digit Standard Occupational Classification (SOC2000)	Change % 1995-2001		
	Self-employment	Part-time employment	Temporary employment
Managers and Senior Officials	-4.7	10.2	4.3
Professional	-4.0	2.5	-13.2
Professional and Technical	-4.9	3.9	-3.1
All employees	-13.1	2.9	-0.9
Administrative and Secretarial	-15.6	8.4	7.4
Skilled Trades	-16.7	-8.0	-14.8
Personal Service	-24.0	4.2	11.6
Sales and Customer Service	-16.2	-2.5	-1.7
Process, plant and machine operatives	-3.4	10.6	4.4
Elementary	-27.2	-4.2	-6.9

Compared with most of the rest of the labour force during the boom of the second half of the 1990s all categories of managers and professionals tended to move *out of* self-employed jobs at a slower rate. At the same time the proportion of managers and senior officials in part-time work and temporary jobs rose more quickly or continued to rise compared to the majority of the work force. Thus within an overall context of relatively low flexibility and insecurity for corporate managers, their exposure to flexibility was rising more

rapidly in the second half of the 1990s than was the case with other occupations where lower levels of unemployment had significantly slowed the rate of change.

### **Managerial status**

As the numbers of managers in the UK has risen, so their relative status has declined, and their degree of autonomy often narrowed. They have become less remote, and the overlap between their functions and those of professional and other non-managerial employees has tended to grow (Thompson, Warhurst 1998). They have also become more feminised. The growth in managers was thus superimposed on existing patterns of discrimination.

The UK Labour Force Survey, for example, showed that in 1979, among over-16 year olds in employment, only 5.6% of women were employers and managers compared to 14.6% of men. But racial discrimination was even more dramatic. If they had West Indian ethnic origins only 2% of women surveyed and just 4.1% of males were managers (HMSO 1981: 22). By 1988 the proportion of women employers and managers had risen to 10% compared to 20% of men, and included just 6% of West Indian women and 8% of West Indian men (HMSO 1991: 28). Thus a slight blurring of the dominant white, male picture occurred in the 1980s, but as women and black workers took up disproportionately more of the new 'manager' posts, they also found themselves increasingly subject to a segmented managerial labour market.

By the Winter of 1999/2000, 23% of white men were managers and 12% were foremen or supervisors (under the SOC90 definition) compared to just 16% of black men who were managers and 10% of blacks who were foremen. These figures for men compare with 14% and 11% respectively for white women and 10% and 14% for black women. A higher proportion (19%) of Indian men were managers, but a lower proportion of Pakistani/Bangladeshi men (14%), while only 8% and 7%, respectively, of them were foremen or supervisors (HMSO 2000). Table 5 indicates the proportion of women managers in each of the main occupational managerial and professional groupings under the new SOC2000 classification.



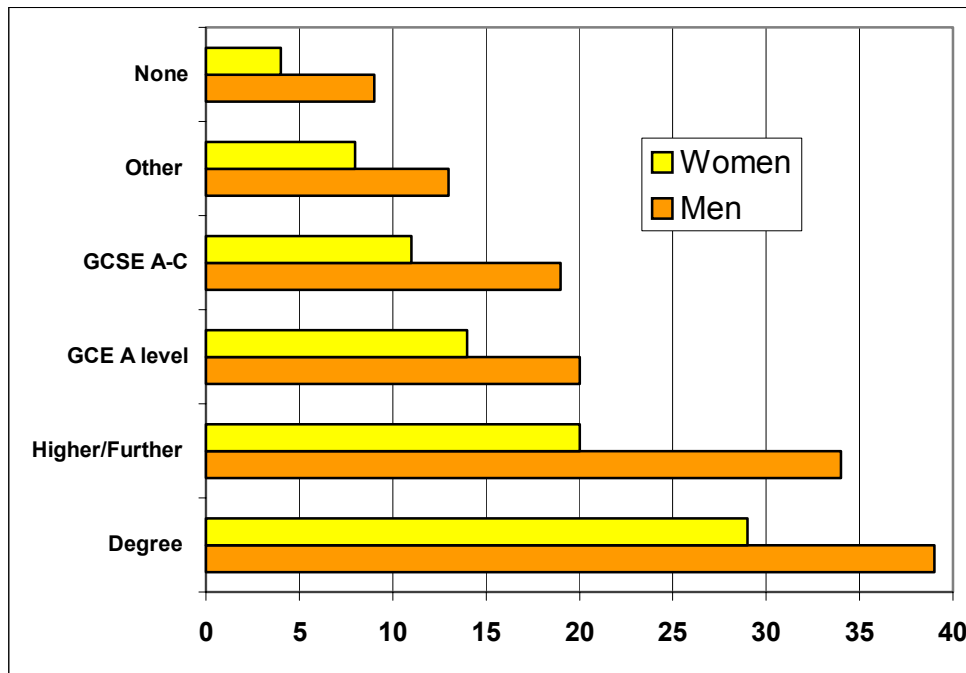
**Table 5: Women in managerial and professional occupations, Winter 2000/2001**

Occupational classification (SOC2000)	% Women
Health and Social Welfare Associate Professionals	82.0
Teaching and Research Professionals	62.8
All employees	44.9
Business and Public Service Associate Professionals	42.5
Health Professionals	39.9
All managers and professionals	38.5
Culture, Media and Sports Occupations	37.9
Managers and Proprietors in Agriculture and Services	35.1
Business and Public Service Professionals	31.8
Corporate Managers	28.8
Science and Technology Associate Professionals	27.5
Protective Service Occupations	14.3
Science and Technology Professionals	13.0

Low proportions of women are found among the Corporate Managers and Science and Technology Associate Professionals, the two occupations that we saw in Table 3 had comparatively low exposure to employment flexibility. In the private sector while there are, of course, many more women and ethnic minority ‘managers’ and ‘professionals’ than there were twenty years ago, but they have been largely confined to a junior managerial sub-strata, where their jobs are increasingly subjected to close supervisory inspection and offered little prospect of further promotion.

The greatest advance of women in management was recorded in the state sector where these ‘new’ managers still found themselves with comparatively low pay and status compared to equivalent levels of managerial responsibility in the private sector. The state sector recruitment of women managers also partly reflects a trend towards a genuinely more meritocratic managerial labour market, where education and professional qualifications have begun to open up a route towards promotion. Figure 3 illustrates contrasts the highest qualifications of men and women of working age in managerial occupations in summer 2000.

Figure 3:  
*Educational Qualifications of Managers and Administrators (SOC90), by gender, 2000*



**Source:** *Labour Market Trends, February 2001*

Overall less than 35% had a university degree. At all levels of qualification more men than women are managers (23% to 14% through the whole population), but because of gradually broadening access to the lower rungs of management, the differential is proportionally greatest among those with lower or no qualifications, and least among those with degrees or A-levels (or equivalent).

Despite some recent improvement, the manager occupational grouping remains solidly white and masculine at senior levels. Thus at the start of the 1990s there were no women chief executives in the top UK 100 companies, and in 1994 only 2.8% of company directors were women (Liff, Worrall et al. 1997: 153).

### **Managerial values**

Both the more competitive conditions of the 1980s and 1990s and the presence of a ‘glass ceiling’ making it very difficult for women to penetrate senior management arguably have made it easier for the ‘masculine’ American management culture of ambition, materialism and aggression to dominate and weaken what Hofstede (Hofstede 1980) describes as the ‘feminine’ culture of cooperation, relationships and quality of life. These ‘masculine’ values have long been present among UK managers, although the dominant traditions of ‘a gentleman’s agreement’, of filling top jobs through the ‘old boy network’, and of ‘public service’ limited their reach. The emergence of a ‘critically reflective’ American new managerialism in response to the sense of being ‘overtaken’ by Japanese and German capitalism at the end of the 1970s (Locke and Kochan 1995) enhanced its acceptability in UK business circles. The core message of the 1980s and 1990s has stressed the key role of senior managers in meeting new challenges, in mapping out change, in exercising greater levels of control and in extracting new levels of commitment from employees through more effective motivation. ‘The American business hero’, writes Humes, whose book was hailed as a ‘modern bible’ by the head of Fiat’s Brussels lobbying team, ‘has been the individual

achiever, taking risks, acting quickly and decisively, and reaping rewards' (Humes 1993:115). A culture of strong performance was exalted over a culture of bureaucratic competence.

As competition intensified in the 1990s American managerialism further taught British managers that they must take on greater and more flexible responsibilities, while simultaneously responding more sensitively to customers (Clarke, 1994). Not only did US investments in the UK continue to pressure British managers working in American firms to toe the new line, but British post-graduate management teaching and the increased use of consultants all went in the same direction.

Jacques (Jacques 1996) argues that contemporary American managerialism continues the philosophy of perfectionism, individualism and faith in progress that were embedded in the American Puritan and Quaker tradition, with success in business as the 'God' that managers much serve rather than promotion of workers' or community welfare. The firm is thus transformed into a quasi-religious community with its own holy writ, or 'mission statement'. Guillén (Guillen 1994) argues that a new American paradigm has emerged in which the business firm is seen as a community, almost to the exclusion of all other possible group memberships that workers may have. The buzzwords of the organizational culture paradigm include *sense of belonging, integrative leadership, organizational climate, involvement, participation, loyalty, commitment, harmony, interdependence, cohesiveness, and team spirit* ... The echoes of the human relations paradigm could not resonate louder. The overall tone is strongly paternalistic (*original emphasis*, 289-90).

These buzzwords represent an amalgam of at least two core American organizational models: scientific management and human relations, the former fitting more easily within Protestant cultures which have 'emphasized individualism, instrumentalism, independence, and contractualism' and the latter among Catholic, stressing 'the community, self-actualization, paternalism and organicism' (Guillén 1994: 297). Most of these buzzwords – along with empowerment – have been adopted directly by British management discourse. Thus the former Director of Organisational Excellence at British Telecommunications told us that Valance (former MD of BT) at this stage will say that the most important thing he ever did for this company was to articulate its values, five values, which are on the walls, and people still say that are the values of the company. *You know you put a customer first, we are professional, we are one team, we are committed to continued improvement and we respect each other* - and you will find that deep deep down that the values of the company are very well known (*our emphasis*, Interview, March 7 2000).

Evidence from WERS 1998 confirms that some of these terms have been widely operationalised by British managers. Thus in 53% of workplaces, permanently employed full-time professionals work within a form of 'semi-autonomous teams' and in a further 37% within another form of team, compared to 31% and 48% of the workforce as a whole; in 73% of workplaces the professionals get off-the-job training in the context of an integrated employee development plan, compared to just 36% of staff as a whole; and 61% of managers use 'team briefings' to communicate directly with their employees (Cully *et al.*: 1999: 44, 63, 65).

Yet it should not be imagined that American managerialism has entered Britain only as pure ideological fervour. There has been an increased exposure to American and other international companies. In the WERS survey, the proportion of non-UK-owned private sector establishments rose from 6% in 1980 to 13% in 1998 (Millward, Bryson *et al.* 2000: 33). There is also considerable evidence that the way in which managers are given economic and social privileges itself contributes to a lack of collectivity on their part. Over the last ten years, indeed, several of incentives that have structured private sector employer-manager

relations for years, have been adopted by the public sector. Table 6 illustrates the range of benefits – besides higher salaries – to which many British managers are entitled (Cully *et al* 1999: 74).

**Table 6 : Managerial entitlement to non-pay terms and conditions in workplaces with 25 or more employees, 1998**

Managers entitled to:	Sector %		All workplaces %
	Private	Public	
Employer pension scheme	78	93	82
Company car or car allowance	63	33	55
Private health insurance	61	7	46
Four weeks' + paid annual leave	91	96	92
Sick pay in excess of statutory requirement	83	77	81

In addition to these benefits, in 1998 managers and professionals in these 25+ workplaces were the most common occupational groups with some form of guaranteed job security: 12% for managers and administrators and 14% for professionals (Cully *et al* 1999: 79).

Not surprisingly given the ambiguity of their situation, there is an academic debate in the UK about the effects on managers of restructuring in the UK public and private sector (see review in (Thomas and Dunkerley 1999). On one side there are those who tend to present a pessimistic account, emphasising the opportunistic character of cost-cutting programmes that end up in downsizing and demoralising the middle management stratum. These managers then end up experiencing long working hours, feeling they have little job security and at the same time under continuous pressure to perform. Scarborough and Burrell (Scarborough and Burrell 1996: 183) go so far as to suggest middle managers are 'subject to the process of proletarianization'. On the other side of the debate are those who stress the positive. A new model of managerial work has emerged involving a more strategic, skilled and entrepreneurial role with task-based (rather than company-focused) commitment. Thomas and Dunkerley's own study of managers in more than 50 UK companies concludes that while 'surviving' middle managers are satisfied that they still have a job, they tended nonetheless to experience a 'loss of control' that 'suggests a degree of alienation'. The authors believed there was 'a new opposition between middle and senior management' (Thomas and Dunkerley 1999: 13).

## **2. Job regulation**

Has the appearance of renewed ambiguity over the managers' position led to any renewed attempts at job regulation? What impact has the combination of the dilution of managerial and professional status with the erection of a renewed unitary vision of the individual firm had upon how managers and professionals regulate their work?

This is an under-researched area. We propose to tackle it from two directions. First, how far collective pressure from colleagues operates to regulate the work that is done and the speed of work at which managers and professionals do it? The second aspect concerns individual regulation. How far individual professionals and managers deliberately self-regulate their work with the spaces they are permitted to, and when they do so, how do they construct their target benchmarks in deciding how much or how little to do?

### **Union organisation**

It is known that trade union membership among managers has declined, and that the coverage of collective agreements concerning management grades has also reduced. In some cases the second merely reflects the former; but in some firms, like the HSBC Bank, the company deliberately withdrew recognition for management trades of the Bank union, UNIFI, in order to accelerate the shift from collective to the individual bargaining over salary and job content. However, in the WERS survey 10% of the union representatives present in the workplaces where they were recognised came from managerial occupations. Union representation is, of course, much stronger among professional groups such as teachers and health care workers. Thus in the WERS 1998 survey one third (33%) of the recognised union reps came from a professional occupation, although only 13% of the unionised employees. Managers in the public sector and in recently-privatised firms, and professionals in the public sector are some of the most highly unionised groups of white-collar workers. Most of the unions with significant management and/or professional memberships are listed in Table 7.

**Table 7: TUC-affiliated unions recruiting largely or exclusively professional or managerial staff, 2000**

Name of Union	Membership, 2000
AEP, Association of Educational Psychologists	2,378
AMO, Association of Magisterial Officers	6,676
ATL, Association of Teachers and Lecturers	115,536
AUT, Association of University Teachers	42,471
BACM-TEAM, British Association of Colliery Management - Technical, Energy and Administrative Management	4,230
BOS, British Orthoptic Society	1,003
BECTU, Broadcasting, Entertainment, Cinematograph and Theatre Union	24,728
CSP, Chartered Society of Physiotherapy	32,558
CDNA, Community and District Nursing Association	4,000
Connect, The union for professionals in communications	17,356
EIS, Educational Institute of Scotland	51,272
HCSA, Hospital Consultants and Specialists Association	2,250
MSF, Manufacturing Science Finance	416,000
NACODS, National Association of Colliery Overmen, Deputies and Shotfirers	512
NAPO, the trade union and professional association for family court and probation staff	6,284
NASUWT, National Association of Schoolmasters Union of Women Teachers	180,682
NATFHE, The University & College Lecturers' Union	64,200
NUJ, National Union of Journalists	20,208
NUMAST, National Union of Marine, Aviation and Shipping Transport Officers	18,979
NUT, National Union of Teachers	201,297
PCS, Public and Commercial Services Union	258,278
SCP, Society of Chiropodists and Podiatrists	7,802
SoR, Society of Radiographers	13,725
TSSA, Transport Salaried Staffs' Association	29,270
UNISON	1,272,350
TOTAL	2,794,045

Source: TUC Website, 2001

While as much as a third of this total will not be professionals, supervisors or managers, it is reasonable to assume that about 70% are, nearly two million or about 18% of all managerial and professional and associate workers. And it does not include those general unions (such as the TGWU and GMB), which also have distinct management sections. The increase in professional unionisation that occurred in the health service in the 1980s is illustrated in Table 8 (from (Burchill 1995), and the evidence from Table 7 in so far as the TUC-affiliated unions is concerned confirms that they carried on growing in the 1990s, albeit at a slower rate.

**Table 8 : Trends in NHS professional union growth, 1980-1992**

	1980	1992	Status
RCN - Royal College of Nurses	161 962	293 193	Trade union
BMA - British Medical Association	65 650	88 107	Trade union
CSP - Chartered Society of Physiotherapists	20 191	25 408	TUC Trade Union
RCM - Royal College of Midwives	18 762	36 327	Trade union
HVA - Health Visitors Association	13 496	15 118	TUC trade union - merged 1989 with MSF
BDA - British Dental Association	13 132	15 105	Trade union
SoR - Society of Radiographers	9119	12 931	TUC trade union
BAOT - British Association of Occupational Therapists	6259	12 026	Trade union
SoC - Society of Chiropodists	4547	5879	TUC trade union
BDA - British Dietetic Association	2220	3061	Trade union
BOS - British Orthoptic Society	665	1342	TUC trade union

In the absence of stronger managerial unions, a common response to attempts to shift the balance of managerial and professional costs away from high fixed further towards a higher variable component, has been to join professional associations and to attempt to use them as a defining mechanism for labour market entry. These organisations, like the Institute of Chartered Accountants, the Chartered Institute of Management Accountants, the Institute of Chemical Engineers and the Institute of Personnel Development (IPD) 'generally confer recognition of competence in a particular field as a result either of examination or of experience' (Liff *et al* 1996: 156). A Finance Director of a major UK manufacturing company reported in a study by Willmott ((Willmott 1997:1335) explained:

The one thing you learn very quickly as a manager is that your loyalty is to your profession, not necessarily to your company... If I look at my career, I've let a lot of people go who have been extremely loyal employees, you know, and really there's really not an awful lot of loyalty coming the other way in the end.

There is strong evidence of this for personnel managers. In 1980 the WERS survey found that 31% of its managerial respondents reported having a 'formal qualification in personnel management or a closely related subject'; but by 1998 this proportion had risen to 45%, with a particularly strong increase in the qualification rate occurring during the 1990s when managerial unemployment began to become an issue. Among the narrower group of those who defined themselves as Employment Relations Specialists, the qualification rate rose from 52% to 72%, suggesting that for them 'employee relations management has become a profession, underpinned by professional credentials' (Millward *et al* 2000: 56-7). Membership of the IPD, which involves acquiring such credentials, has become nearly obligatory for recruitment into the personnel field. This is particularly true for those such as women and ethnic minorities facing considerable job discrimination. Thus the proportion of women membership of the IPD's predecessor organisation, the IPM, rose from 42% to 60% between 1986 and 1992 (Liff *et al* 1996: 156).

This 'professionalisation' of managers' experiences brings two new ingredients to the labour market and to the mutual benefit of the company and the individual: (a) A transportable widely-recognised qualification that raises the chances of the individual being recruited elsewhere in the event of down-sizing; (b) Exposure to increasingly standardised (largely American) approaches to the managerial processes concerned.

### Individual regulation

Managerial and professional 'autonomy' is being increasingly monitored and controlled. One of the mechanisms by which this occurs is through the practice of holding regular performance appraisals. This has made the issue of collective job regulation very much more difficult for managers. In the 1998 WERS regular appraisals took place (or were said to take place) as shown in Table 9.

**Table 9: Most commonly appraised occupations, 1998**

SOC90	Sector %		All workplaces %
	Private	Public	
Managers and administrators	68	74	70
Professionals	63	78	69
Sales	64	65	64
Associate professional and technical	55	49	53

Other methods of monitoring include the use of information technology on a daily basis. Reviewing 'the Stats' with their line manager is a regular part of a large part of UK managers' regular activities. Not surprisingly when performance is being reviewed individually, there is considerable pressure to conform to 'presenteeism' – the practice of being present and/or working at least as long hours as their peers. British managers and



professionals have been the occupational groups that have ended up consistently working the longest hours. In the 1998 WERS survey, 32% of managers and administrators and 21% of professionals worked over 48 hours a week, with these figures rising to 37% and 24% for men (Cully *et al* 1999: 155).

Managers, Willmott (1997: 1335) argues, 'have comparatively little "space" (or inclination, it may be added) to pursue strategies that are overtly antagonistic to "bottom-line" results'. But this does not mean that they are entirely passive pawns in front of the senior management elite. Willmott argues that 'their first allegiance... is likely to be to their careers, to their families, and perhaps to their "profession" and not to the company... or to its profits as ends in themselves'. He goes on to cite several studies of management behaviour have found that 'there is frequently overt and rearguard resistance among middle managers, and even sections of senior management, to demands and strategic plans proposed by ownership and managerial elites' (1997: 1348).

This potential or real resistance may derive its strength from the challenge to the loyalty-career bargain created by the downsizing and delayering of the 1980s and 1990s, the decline in the importance of the internally-promoted manager, and the shift towards the concept of the 'do-it-yourself' career. Thus as many as 57% of the BT managers, and 41% of the Lloyds (HSBC) managers McGovern *et al* ((McGovern, Hope-Hailey *et al.* 1998: 468, 473) interviewed felt they did not have the opportunities they wanted to be promoted, and only 21% of Citibank managers and 29% of Hewlett-Packard managers were satisfied with how their careers were being managed.

Resistance, if it takes place, may also reflect what has been termed the 'rupture of the psychological contract' with the ending for many managers of the certainty of employment security and career progression linked to increases in rewards and status (Newell and Dopson 1996).

### **3. Does the status of cadre exist in the UK?**

The answer to this question is thus clearly no. Yet in the past a clear distinction did exist between 'manual workers' and 'staff' – which was a term referring to all white collar workers. These traditionally had longer holidays, shorter working hours, they were paid for periods of sickness, and with the exception of the foremen, worked in areas generally separated from manual workers. Thus until the 1970s it was common in larger establishments to have at least two, and sometimes three canteens, segregated by grade: one for manual workers, one for 'staff' workers, and in the very largest establishments, a smaller canteen or sectioned-off part of the staff canteen, for managers.

This historic distinction between 'staff' and 'manager', however, was made on the basis of job title and responsibility, not on the basis of qualifications or educational background. Of course, given the much smaller number of managers and their much higher status, a very tight selection process was used to ensure that the 'right people' rose to the top. In the larger companies (and in the Civil Service) this tended to operate on 'the old school tie' network. Men who had gone to the same private schools, or less frequently, to an Oxford or Cambridge College, could use their connection fairly openly in soliciting senior posts from other senior managers with similar backgrounds. This was an elite recruitment process, but it was not one based on merit or ability: rather it was simply elite *networking*.

In a few sectors, like the publicly-owned Coal or Telecommunications Industries, where some engineering knowledge was an advantage to senior managers, it was possible for

professional engineers to rise to the top. Yet those who did remained in a minority on the Boards of their companies, and were themselves rapidly assimilated into the Managerial Upper Class, often adopting their mannerisms, accents and life styles.

The positive side of this 'old school tie' system was that it was transparent. Everyone knew that senior managers were there for whom they knew rather than for their engineering or academic abilities. So as the numbers of managers increased from the 1980s, there was nothing inherent in the UK management system to prevent new layers of 'unqualified' managers from moving upward. By 2000, as we saw in Figure 3, the highest qualification of well over 60% of all British managers was still below university degree level.

No 'cadre' status therefore existed or exists. The definition and status of the UK 'manager' and UK 'professional' is being diluted as their numbers increase (and they become more feminised and ethnicised) and as the labour processes in which they are involved experience the dual but complementary pressures of 'de-skilling' and 'specialisation'. The work of middle-level and junior-level managers and professionals is being more closely monitored, while the tasks that they are being asked to do are increasingly being more narrowly focused.

Managers and professionals are responding to these pressures in three ways:

(a) by joining professional associations, some of which also play a traditional trade union role in laying down conditions of entry and terms;

(b) by seeking to achieve higher educational qualifications to ensure more portable skills than are provided merely by experience;

(c) by a greater acknowledgement of the transitory nature of the loyalty-career bargain.

There are very few signs in the UK that the slow and ambiguous process of 'proletarianisation' of managers and professionals is leading to increased trade union adherence, although some progress is occurring among the sectional skilled professions, particularly in the health service. Generally, however, where managerial and professional trade unionism is already present it appears to be resisting decline well. But in the newer and higher growth sectors, for example among private sector ICT professionals and managers, it is barely present.

The potential for unionisation of managerial and professional workers appears high. The problem is how to achieve it under conditions where the UK's existing trade unions are rapidly merging into just three or four huge giant multi-occupational unions, and yet one of the principal motivations pushing managers and professionals towards collective organisation is a growing awareness of their specific social identity.

## **Bibliography**

- Beerten, R., L. Rainford, et al. (2001), Changing to Standard Occupational Classification (SOC) 2000 - dual coding on the Labour Force Survey.
- Burchill, F. (1995), "Professional unions in the NHS: Issues and Membership Trends", *Review of Employment Topics*, 3(1): 13-42.
- Cully, M., S. Woodland, et al. (1999), Britain at work as depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Study. London: Routledge.
- Guillen, M. (1994), Models of Management: Work, Authority and Organisation in a Comparative Perspective. Chicago: University of Chicago Press.

- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage.
- HMSO (1981) *Labour Market Trends*, London: HMSO.
- HMSO (1991) *Labour Market Trends*, London: HMSO.
- HMSO (2000) *Labour Market Trends*, June, London: HMSO.
- Humes, S. (1993), *Managing the multinational: confronting the global-local dilemma*. London: Prentice Hall.
- Jacques, R. (1996), *Manufacturing the Employee: Management Knowledge from the 19th to the 21st Centuries*. London: Sage.
- Liff, S., L. Worrall, et al. (1997), "Attitudes to women in management: an analysis of West Midlands businesses", *Personnel Review*, **26**(3): 152-173.
- Locke, R. and T. Kochan (1995), "The transformation of industrial relations? A cross-national review of the evidence", in *Employment Relations in a Changing World Economy*, R. Locke, T. Kochan and M. Piore, Cambridge, Mass.: MIT Press.
- McGovern, P., V. Hope-Hailey, et al. (1998), "The managerial career after downsizing: Case studies from the 'leading edge'", *Work, Employment & Society*, **12**(3): 457-477.
- Millward, N., A. Bryson, et al. (2000), *All Change at Work: British Employment Relations 1980-1998, as portrayed by the Workplace Industrial Relations Survey series*. London: Routledge.
- Porter, M. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York.
- Scarborough, H. and G. Burrell (1996), "The Axeman Cometh: the changing roles and knowledge of middle managers", in *The Politics of Management Knowledge*, S. Clegg and G. Palmer, London: Sage, 173-189.
- Thomas, R. and D. Dunkerley (1999). "Plus ca change...? Restructuring and the Realities of 'New Managerial Work'.", *Critical Perspectives on Accounting: Ethical Dimensions of Accounting Change*, Baruch College, New York.
- Thompson, P. and C. Warhurst (1998), *Workplaces of the Future*. Basingstoke: Macmillan.
- Thornley, C., S. Contrepolis, et al. (1997), "Restructuring and trade unions in British and French banking", *European Journal of Industrial Relations*, **3**(1).
- Willmott, H. (1997), "Rethinking Management and Managerial Work: Capitalism, Control and Subjectivity", *Human Relations*, **50**(11): 1329-1359.

## DISCUSSION SUR LES COMMUNICATIONS

---

### Emmanuel MERMET. Exposé sur les cadres en Europe.

#### Antonella DE VICENTI.

En Italie existe un système des grandes écoles méritocratiques, mais un système dans lequel d'appartenance clanique politique joue fortement, et qui fait qu'à ces postes de confiance de « dirigeants » arrivent des gens qui font partie du clan. Ce système, à un certain moment, explose, parce que c'est trop cher, les dirigeants ont un salaire très important en Italie. Le système des assurances sociales des cadres dirigeants est très avantageux, ce qui fait que tous les gens poussent pour devenir « dirigeant », or ce n'est pas possible. A un certain moment ces classes de quadri se sont trouvées complètement écrasées, parce qu'en Italie, à l'époque, dans les syndicats c'est la mentalité ouvrière qui domine. C'est à ce moment-là qu'à explosé la question des cadres. Il faut tenir toujours le rapport de forces, et les données statistiques correspondent à ces représentations sociales que l'on se fait des classes en présence. C'est pour cela que quelquefois les données statistiques ne disent rien si on ne regarde pas le système dans sa complexité.

Une autre contradiction - que je connais bien - de l'Italie, c'est les *para subordinati*. D'un côté, c'est la loi, elle est formidable mais, en même temps, elle a été annoncée mais pas encore approuvée. C'est l'histoire de l'Italie : on fait de très belles lois et après on prend le temps pour les peaufiner. Le syndicat CGIL a commandé que des recherches superbes, vraiment de très haute qualité, mais en même temps, il n'arrive pas à l'utiliser. Pourquoi ? Parce que les rapports de force sont tels en Italie en ce moment qu'on ne peut pas sortir le problème de la précarisation de ces gens sans combattre le pouvoir, qui veut tout casser en ce moment. Et en ce moment on les laisse de côté pour prendre en compte les intérêts qui apparaissent très importants, et les syndicats italiens, la CGIL surtout, ont toujours été des syndicats qui se souciaient aussi du bien commun, des manques de l'État. Les rapports de pouvoir sont tels qu'agiter les problèmes des *para subordinati* ça risque de faire tomber les gens qui en ce moment sont menacés. Il y a un ensemble de facteurs qui rentrent en ligne de compte, qui peuvent complètement changer le cadre de l'appréciation d'un pays à l'autre, par rapport aux données factuelles.

#### André GRELON.

En Grèce une enquête récente auprès des ingénieurs, la première enquête nationale qui a été faite, montre qu'il y a entre le quart et le tiers des ingénieurs qui sont dans la même situation de *para subordinati* qu'en Italie, on les appelle des « quasi-salariés ».

#### Intervention dans la salle :

C'est vrai qu'on n'a pas eu le temps en tout cas de faire une analyse plus culturelle ou plus sociologique de comment le phénomène « cadres » est apparu en Italie et dans quelles circonstances. Vous savez qu'il est apparu dans le cadre d'une grève et donc d'une confrontation avec les « dirigenti », mais vu qu'on a travaillé sur seize pays pendant seulement deux ans, on n'a pas eu la possibilité de creuser davantage.

## Frédéric MISPELBLOM

J'ai trouvé cet exposé très intéressant parce que, notamment, il montrait en filigrane constamment comment les définitions théoriques ont des conséquences politiques et comment les prises de position politiques ont des conséquences sur la définition théorique employée. Ma question, c'est qu'apparemment le fil conducteur de l'exposé, c'est que le cadre existe. La question mais en un sens a été résolue a priori. Et c'est comme ça que vous avez pu dire par exemple - ce n'est surtout pas une critique – voilà, l'enquête a été faite comme ça, mais c'est comme ça que vous pouvez dire que les cadres sont dilués, les cadres disparaissent, les cadres sont couverts par d'autres catégories. J'ai deux questions et une proposition : est-ce que c'était un présupposé dès le départ de votre enquête que de supposer que quelque chose appelé « cadre » existe ? Et vous avez dit qu'EUROCADRES était une initiative d'origine française. Or, effectivement la France est un de ces rares pays où cette catégorie de cadres est très clairement identifiée ; et là vous parlez des commissions politiques, paraîtrait-il que c'est sous le Front populaire à cette époque-là que cela s'était surtout constitué.

Donc, est-ce que c'était un présupposé de départ de l'enquête ? Est-ce que c'est aussi une conclusion que vous avez finalement tirée ? Vous dites : « C'est vrai qu'il y a des pays dans lesquels cela n'apparaît pas en tant que tel mais finalement, quand on creuse un peu les statistiques, on peut quand même identifier quelque chose qui ressemble à ça. » Ou est-ce que c'était juste pour cette journée que vous l'avez supposé ? Voilà, c'est des gens qui posent des questions sur les cadres. Moi, je vais dire qu'on les a rencontrés dans différents pays d'Europe. Ma proposition, c'est : est-ce qu'on ne peut pas aussi complètement renverser la perspective et dire : « En France, il y a quelque chose qui s'appelle cadre, cela existe encore plus ou moins. Mais ailleurs, il y a autre chose. » Et donc, au lieu de dire : « Mais les cadres sont dilués dans notre catégorie ? », dire : « Ce sont d'autres catégories qui apparemment remplissent, là aussi c'est un piège, des fonctions qui sont, en France, exercées par des cadres. » Je ne sais pas comment m'en sortir, mais je crois qu'il y a là une question à la fois théorique et politique tout à fait cruciale.

## Emmanuel MERMET

Merci pour cette question très intéressante. Quel était le présupposé de l'enquête ? que les cadres existent : l'enquête étant commanditée par EUROCADRES, je pouvais difficilement commencer en disant : « Écoutez, les cadres n'existent pas et vous représentez des gens qui n'existent pas ». C'est vrai que l'enseignement a été de montrer que, justement, les cadres, ils existaient, en tout cas ils existent plus dans certains pays que dans d'autres, notamment dans le cas italien et le cas français, qui sont en fait les plus identifiés au niveau du phénomène cadre ; et que dans les autres pays, c'est vrai que dans les lois, dans les conventions collectives, on n'a pas retrouvé cette même identification, ou en tout cas à des degrés divers. Mais ce n'est pas pour ça qu'il n'existe pas les mêmes populations qui ont les mêmes problèmes. Je pense que c'est ça aussi qu'il était intéressant de voir, c'est que c'est que, du coup, quand les cadres ne sont pas définis institutionnellement, on les exclut de la convention collective et on les individualise. Nous, en tout cas, on leur donne une réalité beaucoup plus faible qu'au niveau français et au niveau italien - si tant est que ce soit toujours positif.

Donc, je pense qu'il existe quand même des personnes qui ont, comme vous l'avez dit, des fonctions de cadre, qui peut-être d'un point de vue sociologique ou sociétal,

ne sont pas reconnues clairement comme des cadres, mais qui ont en tout cas les mêmes buts de travail et finalement les mêmes conditions de travail. Et donc, peut-être que là c'est une réponse plus politique, plus syndicale - je vous ai dit qu'à l'Institut on était un peu le cul entre deux chaises, entre la recherche et le politique - je pense qu'il est important quand même qu'on essaie d'identifier ces personnes. C'est vrai que c'est la première fois au niveau européen qu'on essayait de faire ce genre d'étude, on a essayé de voir justement si EUROCADRES aurait une réalité. C'est vrai que, du coup, on est parti avec ce présumé.

C'est vrai que peut-être ce n'est pas la même conception de cadres mais, ce qui me semble important c'est que cette notion recouvre des personnes qui sont affiliées dans des syndicats, dont vous avez vu qu'ils sont tout à fait différents en fonction des pays ou des groupes de pays, mais qui ont une réalité et un problème, qui, en tout cas au niveau politique, syndical, nous semble plus ou moins similaire. Peut-être qu'on agrège un petit peu facilement. Mais un ensemble de personnes qui nous semblent avoir les mêmes problèmes.

### **Anousheh KARVAR**

Ma question porte sur les biais statistiques possibles du début quand vous êtes partis des CITP. Sur les réponses que vous avez reçues, quelle place les différentes réponses faisaient, d'une part aux professeurs de l'enseignement secondaire, puisque vous les avez comptés dans les professionnels, et par ailleurs aux techniciens ? Parce qu'il y a des organisations syndicales, comme en France, qui couvrent les techniciens, et, vous l'avez dit, aussi dans d'autres pays. Est-ce que dans les réponses que vous avez reçues vous les avez comptés ou pas ? Parce que les techniciens et les professeurs de l'enseignement secondaire représentent une grande masse et peuvent changer considérablement les données statistiques.

### **Emmanuel MERMET**

C'est une des questions qui n'ont pas été éclaircies, mais on a essayé de trouver une position : est-ce que déjà, au niveau des chiffres européens, on inclut la catégorie 3 ou pas ? Vous voyez, c'était la catégorie des techniciens et, au niveau d'*EUROCADRES*, c'est une décision politique, on a décidé de ne pas tenir compte de cette catégorie au niveau des chiffres, tout en sachant que finalement des organisations syndicales affiliées à *EUROCADRES* couvrent également des techniciens. Certaines organisations couvrent des cadres uniquement, certaines couvrent des techniciens également. Donc, on a essayé de les exclure peut-être pour essayer de restreindre justement au cadre, essayer d'identifier par rapport à la définition anglaise : *professional and managerial staff*. Au niveau des statistiques, justement, c'est *managers, professionals* et après c'est *technicians*. C'est pour cela également qu'on a essayé de se référer sur le 1 et le 2.

Dans nos questions, on leur a demandé d'essayer de nous donner des statistiques, et ça a été, excusez-moi le mot, le « bordel » total ; c'est-à-dire que justement on a eu des statistiques - c'est pour cela qu'après on a utilisé les statistiques d'Eurostat tout en les critiquant - mais c'est que l'on avait justement des considérations qui étaient complètement différentes d'un syndicat à un autre. Par exemple, dans le cas anglais où les cadres dans les syndicats ne sont qu'une composante de syndicats, qui sont, comme vous l'avez vu parfois organisés par secteur professionnel et parfois interprofessionnels, il était complètement impossible d'avoir une représentation précise des cadres. C'était identique aussi dans les pays nordiques où les syndicats

dits « académiques et universitaires » pouvaient nous dire : « Oui, nous n'avons que des cadres affiliés. » Mais des syndicats de cols blancs couvraient à la fois les techniciens et les cadres. J'espère que cela répond à votre question - mais, en même temps, ça n'y répond pas sur le fond -, mais on a justement décidé d'une façon arbitraire, d'exclure dans notre considération statistique la catégorie 3, tout en sachant qu'en fait des organisations affiliées à *EUROCADRES* couvrent les techniciens et les professeurs du secondaire.

**Jacqueline LAUFER**

Ce n'est vraiment pas une question qui vise à être méchante, mais est-ce qu'il y avait des difficultés techniques qui faisaient que, précisément - puisque vous preniez les données d'Eurostat - vous n'avez pas intégré la dimension hommes/femmes ? Alors que c'est un phénomène important, l'augmentation des femmes dans les professions qualifiées en Europe, c'est quand même un phénomène sur lequel on s'est penché en d'autres lieux, heureusement. Mais je me demande ce qui a été le rationnel derrière ça.

**André GRELON**

On a eu quand même un tableau où il y avait une distinction hommes/femmes au moins au niveau des temps de travail, comme par hasard.

**Emmanuel MERMET**

C'est vrai qu'on a juste présenté la différence hommes/femmes au niveau du temps de travail, pas sur le reste. Je pense que c'est davantage un problème de *mainstreaming*, de la place des femmes dans la politique syndicale, qui pour l'instant n'est pas toujours assez « mainstreamée », si je puis m'exprimer ainsi. Et donc on n'a pas posé de questions spécifiques sur le problème des femmes. Il faut aussi préciser que c'était la première fois qu'on menait une étude comparative au niveau européen sur les cadres, en tout cas au niveau syndical, on a donc essayé de restreindre les questions, déjà il y en avait beaucoup, pour ne pas trop surcharger les organisations. Comme on travaillait avec seize pays, on n'a pas pensé ni voulu mettre une question sur ce sujet puisque on avait déjà pléthore de questions.

**Sophie POCHIC . Exposé sur les traditions de la recherche comparative sur les ingénieurs et cadres.**

**Intervenant dans la salle**

J'ai trouvé ça très intéressant, surtout la comparaison des deux exposés, avoir d'abord une approche statistique, puis une approche plus sociologique en termes d'évolution historique : je commence à avoir des idées pour cette histoire : « Est-ce que les cadres existent ou pas ? » Notamment avec votre terme de « ligne de démarcation », parce qu'en fait, ce que vous montrez, si on compare ça avec la situation française, il y a quelque chose dans votre exposé qui me fait penser au bouquin d'Élias sur la civilisation des mœurs en Occident, où il parle de la différence de la formation des goûts, en Allemagne et en France, en passant par l'histoire des alliances de classes différentes entre la bourgeoisie française qui s'est intégrée dans la noblesse par distinction avec le reste du peuple, tandis qu'en Allemagne ça n'a pas été le cas

### **Steve JEFFERYS**

Je pense que l'importance de la référence au cas des banques dans les études britanniques et dans les comparaisons internationales, c'était du au fait qu'elles font partie des organisations où les chercheurs peuvent entrer : ils parlent vraiment peu de syndicalisme, donc on peut trouver des gestionnaires de ressources humaines qui sont d'accord pour que vous entriez. Et je pense que là c'est un atout. Ailleurs, dans les petites et moyennes entreprises, c'est beaucoup plus difficile. Et puis, deuxième argument, qui est important, parce qu'ici cela concerne les questions comparatives, le problème avec les carrières professionnelles de type « *self employment* », « *do it yourself* », etc., c'est que c'est vraiment très spécifique au niveau national. Donc, si on veut vraiment étudier ce que sont les pressions qui viennent de la mondialisation sur des gens, il faut, et je crois qu'il n'y a pas d'autre alternative, trouver des secteurs qui sont à peu près, plus ou moins, espérons plus que moins, comparables. Et donc, je pense qu'il n'y a vraiment pas beaucoup d'autres stratégies.

### **Charles GADEA**

Juste pour embêter un peu Sophie, je n'ai pas bien compris pourquoi ce que tu dis sur cette évolution, ce modèle de cadre, s'appliquerait plus aux cadres de la banque ou aux cadres administratifs et commerciaux qu'aux ingénieurs. Parce qu'il me semble que, dans l'informatique aussi, le modèle est tout à fait prégnant.

### **Sophie POCHIC**

A partir d'un bilan des enquêtes comparatives réalisées, l'entrée au départ est plutôt par les grandes entreprises industrielles, ce qui avait induit plutôt des études sur l'encadrement technique. Mais les cadres de la banque seraient une figure sur laquelle il y a maintenant possibilité de cumulativité, puisque des enquêtes sont réalisées dans les différents pays. Mais effectivement, se développent aussi des enquêtes actuellement sur les professions de l'informatique, qui seraient plutôt sur ce nouveau modèle de carrière non organisationnelle, sur un modèle alternatif. Michel Lallement notamment développe actuellement une recherche sur les informaticiens, apparemment en Allemagne.

### **André GRELON**

Sachant que, comme le disait Sophie, tout ceci est extraordinairement évolutif, on l'a bien vu avec les « start-up » où ce modèle alternatif, qui apparaissait tout à fait prégnant, en fait s'est dégonflé ; et on voit les malheureux cadres dirigeants de ces start-up venir piteusement auprès des grandes entreprises solliciter des emplois stables.

### **Françoise DANY**

Puisque vous avez à plusieurs reprises insisté sur le fait que le GDR devait aussi stimuler des recherches, je voudrais simplement rappeler que les recherches sur les grandes organisations paraissent intéressantes, non seulement pour voir ce qui change vraiment ou ce qui ne change pas, sachant que, lors du dernier TRAC qu'on a eu un certain nombre d'études qui ont montré que, dans les grandes organisations, ceux qui s'en sortaient étaient toujours les hommes mariés avec beaucoup d'enfants, qui ne divorçaient pas trop, etc., et on se rend compte que l'*organisation man* est loin d'avoir complètement disparu. Et cela peut être intéressant aussi puisque, maintenant



il y a toute une partie de la littérature américaine qui, après avoir été sur *bondaryless* et sur *new bondaries*, on repart sur, non plus les secteurs très novateurs mais sur des secteurs un peu traditionnels, où on essaie de voir comment les frontières, si elles changent, sont quand même encore là, etc.

### **Maryse HUET**

Je voulais donner de l'espoir à Sophie Pochic pour les approches de genre : d'une part, au niveau de la Commission européenne, il y a un Bureau d'égalité des chances qui a décidé en 2003 de prendre deux thèmes, dont l'accès des femmes aux responsabilités. Cela va pouvoir financer un certain nombre d'opérations, et notamment de recherches puisque là, en 2002, ils vont lancer un appel à projet pour constituer des bases de données sur les femmes responsables. D'autre part on a parlé d' *EUROCADRES*, il y a un réseau de femmes cadres qui va organiser en 2002 un séminaire sur la mixité des carrières.

Par ailleurs, à propos des PME, je crois que c'est un phénomène plus général quand même dans la mesure où, quelles que soient les professions et qualifications, et même d'un point de vue national, on a très peu de choses en termes d'études sur les PME de services qui sont en dehors des services aux grandes entreprises. Actuellement il y a au moins six projets qui portent sur les services aux entreprises, donc avec beaucoup de cadres. Mais je crois que c'est un phénomène beaucoup plus général qui dépasse le problème des cadres. Et dernière chose, sur les informaticiens, je crois qu'ils sont quand même souvent inclus dans les études sur les ingénieurs, j'ai vu une étude britannique comparative récente, il y a deux ans, sur formation ingénieurs et cadres techniques, et qui intégrait justement les informaticiens, parce que c'est un peu le problème du Royaume-Uni, c'est qu'ils ont un problème de formation des cadres dans cette profession.

### **André GRELON**

C'est effectivement très bien de savoir qu'il y a des appels d'offres qui se multiplient, mais le problème reste aussi de pouvoir entrer dans les entreprises, ce qui n'est pas toujours commode, en particulier, comme le disait Sophie, dans les PME.

### **Sophie POCHIC**

Je voulais juste, pour répondre à la question, je n'ai pas parlé des recherches sur les cadres à haut potentiel, effectivement, qui ont fortement développé les outils de gestion, de gestion du potentiel des cadres. Je voulais aussi dire que je n'ai pas parlé des enquêtes existantes sur les cadres dirigeants, puisque je voulais juste rappeler qu'il existe en France l'Observatoire des cadres dirigeants, au sein du LASMAS, et qu'analyser les cadres dirigeants permet aussi de s'interroger en creux sur les carrières des cadres : acceptent-ils la facilité ou pas d'accéder aux postes de cadres dirigeants à travers l'atout carrière ? C'était pour dire que, loin d'être exhaustive, cette recherche bibliographique visait juste à baliser et à appeler justement le public à dire quelles étaient les études existantes pour révéler, notamment au niveau de la littérature grise et des enquêtes réalisées en ce moment, pour que l'on puisse éventuellement cumuler nos différents savoirs.

## **Esteban MARTINEZ. Les cadres en Belgique.**

### **André GRELON**

Ma question est de savoir si, indépendamment de la législation, dans le cadre de la société, c'est-à-dire dans les organes de presse, dans la façon dont les gens se définissent entre eux, etc., est-ce que le mot cadre apparaît ? Est-ce qu'il devient d'usage courant ? Et, lié à cette question : si oui, est-ce que ça touche les deux parties de la Belgique, ou est-ce que c'est surtout dans le monde francophone ?

### **Esteban MARTINEZ**

Le terme de cadre est utilisé depuis très longtemps. J'ai pu consulter quelques vieux documents et déjà, dans les années 50, on parle de personnel cadre. Ce que je constate, c'est que cela ne se traduit pas de manière formelle dans une législation et je crois vraiment que l'argument selon lequel la représentation spécifique ne s'est pas développée, est un élément important. Il faudrait se demander pourquoi, et là cela nous renvoie encore à autre chose. Et je dirai même qu'il est possible qu'indépendamment des définitions, la situation des cadres et les problèmes qui sont évoqués dans la presse, mais également dans les brochures syndicales et à tous les endroits où on s'intéresse aux cadres, tout cela me fait penser que les problématiques sont assez semblables à celles que l'on connaît en particulier en France. Je crois qu'en matière de temps de travail, en matière de rémunération et d'évaluation individualisée etc., on retrouve dans la presse, et dans la presse spécialisée, les mêmes problématiques que celles qui sont évoquées. Et j'ajouterais qu'il n'y a pas de différence entre le Nord et le Sud sur ce plan-là, du tout.

### **Frédéric MISPELBLOM**

Ce n'est peut-être pas lié à un phénomène linguistique. Mais est-ce que cela peut être lié à la belgitude ? Ce que je veux dire par-là, et je pourrais dire la même chose sur les Pays-Bas - c'est une pure spéculation - mais est-ce que, alors qu'en France, pour des raisons historiques, diverses et variées, les cadres visent à se distinguer beaucoup des autres. Là, apparemment, ce que tu as dit sur le fait qu'entre le 13<sup>e</sup> et le 17<sup>e</sup> rang, on trouve probablement des gens qu'on appellerait en France des cadres, est-ce que ce n'est pas le fait peut-être, le mode de « commandement » n'est pas justement de ne pas se distinguer ? Est-ce que quelque part les salariés belges ne s'encadreraient pas tout seuls, finalement ?

### **Esteban MARTINEZ**

Ce que j'ai essayé de dire, c'est qu'à mon avis il n'y a pas de particularité belge en ce qui concerne l'organisation du travail, en ce qui concerne la structuration des entreprises et même la hiérarchie des emplois. Simplement, je pense que le rôle joué par les organisations syndicales dans une volonté interprofessionnelle qui visait à ne pas distinguer les cadres des perspectives stratégiques que l'on peut comprendre, a dû jouer un rôle déterminant. Mais, ce qui ferait la différence entre la Belgique et la France, c'est le rôle, la place de la négociation sectorielle en Belgique et la place des syndicats représentatifs en Belgique, qui sont quand même un peu plus puissants, semble-t-il, qu'ici - ils sont moins dispersés - et ils peuvent, sur le long terme en tout cas, imposer une certaine vision de la hiérarchie salariale. Je pense que le cas de la Hollande est différent, il n'y a pas de cas hollandais présenté ici mais, dans le peu que j'ai pu lire sur la Hollande, je crois que c'est encore différent et qu'il n'y a, entre

autres, pas cette distinction entre ouvriers et employés aussi marquée que dans un pays comme la Belgique. Et ce que j'ai essayé de montrer, c'est justement que, depuis le début du siècle, il y a cette cohérence, cette structuration de la classification à travers ces notions qui sont présentes bien sûr partout, de l'ouvrier manuel et de l'employé intellectuel, mais que ceci est resté quand même fort déterminant. A titre anecdotique, Emmanuel Mermet me rappelait que, lorsqu'il a été engagé, lui qui est Français, à l'Institut syndical européen, il a été étonné de voir qu'il signait un contrat d'employé : qu'on soit cadre ou pas, on est employé, y compris le personnel de direction.

### **Charles GADEA**

Je me demande aussi dans quelle mesure ce modèle belge ne tient pas au fait que les salariés, qui seraient en situation de se définir comme cadres, se définissent plutôt peut-être comme des professionnels, et adoptent des modes d'action collective et des espaces d'identification qui pencheraient plutôt vers le modèle du professionnel que vers celui du cadre comme catégorie générique. C'est ce que suggèrent par exemple certains travaux sur les ingénieurs, d'autant plus que les ingénieurs sont souvent très divisés. Je crois qu'il y a quatre ou cinq catégories d'ingénieurs, chacune avec ses associations, ses groupements spécifiques. Et donc, cette forte segmentation empêcherait aussi l'émergence d'une catégorie collective un peu cohérente et unifiée, dans le sens des cadres français.

### **Esteban MARTINEZ**

Je ne peux pas dire le contraire parce que je ne sais pas trop. Mais je n'ai pas l'impression que le modèle professionnel soit quelque chose de significatif, de fort, d'important en Belgique par rapport à d'autres schémas d'analyse. Je pense qu'il y a une identification aux cadres ; le fait d'être cadre, c'est une reconnaissance qui est perçue comme telle par les personnes qui y accèdent. Ce sont des choses que l'on voit dans une enquête qualitative qu'on est en train de réaliser, que Mariane est en train de réaliser sur les fonctions de cadres. Il y a aussi peut-être le fait, mais que l'on doit retrouver ailleurs, qu'une partie des cadres, à part la dénomination, ne se distinguent pas tellement des autres catégories d'employés dans la pratique. C'est-à-dire que, dans un certain nombre de secteurs, on passe d'une catégorie supérieure d'employé vers la première catégorie de cadre. Au fond, rien n'a changé et, à vrai dire, rien n'a probablement changé, sauf le titre. Et ce titre même, il n'est pas lié à un contrat ou à quelque chose de très formalisé.

Dans bon nombre d'entreprises où nous avons parlé de ça, on nous a dit : « Au fond, les gens réalisent qu'ils sont cadres le jour des élections parce qu'ils voient qu'ils sont sur la liste cadres. ». Alors, je ne veux pas dire que tous les cadres sont dans ce cas mais, dans quelques discussions qu'on a eues avec Paul et d'autres dans le secteur de la banque, on s'est quand même aperçu qu'en Belgique il y a 50 % des cadres qui sont des cadres fonctionnels, ce que nous appelons en tout cas des cadres fonctionnels, c'est-à-dire des cadres qui n'ont personne sous leur autorité. C'est quand même quelque chose d'assez important. Et je crois savoir que, pour ceux-là, ils ont des niveaux de salaire probablement plus élevés que les catégories d'employés inférieurs mais au fond, pour le reste, les conditions de travail, ça ne change pas fortement. Donc, c'est peut-être cet élément-là, le fait qu'au fond ce n'est qu'à travers les élections sociales que se concrétise la notion de cadre. Bien entendu, existe l'autre débat que j'ai essayé de ne pas mélanger, le débat sur la notion de

personnel de direction et de confiance et qui, lui, attaque directement les cadres sur leur respect ou non de la législation sur le temps de travail. C'est une autre réalité.

### **Carlos PRIETO. Exposé sur les cadres en Espagne.**

#### **André GRELON**

Tu n'as pas du tout parlé des ingénieurs et je me suis demandé si, dans la situation espagnole, un des freins à la définition des cadres, ce n'était pas le poids spécifique des ingénieurs et de leurs organisations, des organisations corporatives qui se sont plus développées, en particulier à l'époque franquiste, avec les *colegios*, les collèges d'ingénieurs qui vraiment structuraient complètement ce milieu. Est-ce que le fait qu'il y ait cette définition très forte des ingénieurs, une représentation interne puissante, etc., n'a pas joué en défaveur des cadres ? Alors qu'en France on a vu que les ingénieurs acceptaient d'abord d'être assimilés, associés aux cadres, c'était ingénieurs et cadres, et puis finalement d'être une partie des cadres.

#### **Carlos PRIETO**

Ma réponse, c'est ce que j'ai dit à la fin, c'est que le problème, c'est le problème de la France, ce n'est pas celui des autres pays, à mon avis, peut-être aussi l'Italie. C'est ce que tu viens de dire : en Espagne, il y a les collèges, mais dans les collèges professionnels d'ingénieurs industriels, il y a toutes les sortes d'« ingénieurs » : il y a les médecins, les avocats, il y a toutes sortes de professions qui sont organisées en collèges et qui sont très fortes. Mais malgré ça, au niveau des entreprises, là il y a beaucoup de professionnels, techniciens, ingénieurs, etc., qui se mettent ensemble au sein des syndicats, de l'UGT par exemple, de l'entreprise X, ou l'occupation des informaticiens appartenant à la Banque X, Y, Z d'un groupe de l'UGT ou des Commissions Ouvrières. Mais les patrons des collèges professionnels en Espagne sont très très forts. Par exemple, au niveau des infirmières, il y a le syndicat, le collège et on ne peut pas faire la différence, parce que c'est tellement mélangé que les infirmières elles-mêmes ne savent pas où elles sont, entre les collèges et les syndicats.

#### **Anousheh KARVAR**

Je voulais vous poser une question parallèlement à ce que vous avez dit sur la culture politique des organisations syndicales : est-ce qu'il n'y a pas une hypothèse probablement à avancer ou à creuser sur le rapport de la société à l'armée, dans la mesure où le mot *quadros* appartient à la sphère militaire, et le fait qu'à chaque fois qu'on parle des *quadros*, on est obligé de le contextualiser pour bien préciser de quoi on parle ?

#### **Carlos PRIETO**

A mon avis, si c'est vrai qu'à l'origine le mot cadre vient de l'armée, c'est vrai quand les dictionnaires font référence à ses origines, qui fait que par extension on l'applique à ces personnes. Mais même les gens d'entreprises, quand on leur parle de *quadros*, soit ils ne comprennent pas, soit ils ne pensent pas que cette origine a à voir

avec la classification à l'intérieur de l'armée. C'est une origine très lointaine, mais les gens ne savent pas que cette référence originelle du terme existe.

### **Guy GROUX**

Une chose est de dire effectivement que le groupe cadre paraît être un absent de l'histoire sociologique de l'Espagne, mais j'aurais envie de poser la question sur - comme les modes de gestion et les types de décisions - les statuts, pour parler d'un mot un peu ambigu : est-ce que quand même il n'y a pas derrière le problème de définition d'un groupe cadre qui est socialement, historiquement constitué, alors qu'il ne l'est peut-être pas en Espagne, qu'il l'est plus dans d'autres pays ? Si on regarde plus en détail les conventions collectives ou si on regarde plus en détail la manière dont certains individus sont gérés dans une entreprise concrète, et pas forcément les grandes entreprises, y a-t-il effectivement des différences en termes de rémunération, de retraite, de temps de travail qui, même si le groupe *quadro* est un peu un absent de l'histoire récente, mais quand même, il existe dans les faits, d'un certain point de vue : il existe dans les faits tels que vus par des politiques patronales puisque, un peu comme, d'ailleurs, c'est une question qui pouvait aussi s'appliquer au cas belge, le groupe cadre, il existe aussi en partie, en fonction, non seulement de la volonté des cadres eux-mêmes, mais aussi par rapport à des politiques patronales qui peuvent tendre à définir certains contours, donner certains privilèges, certaines différences dans le mode de gestion. Donc, qu'est-ce qu'on peut dire sur la situation espagnole là-dessus ?

### **Carlos PRIETO**

Vous avez raison, c'était une des idées que je voulais développer. Quand même, quand il y a 6 % de la population qui est cadre, alors la distinction est très nette du point de vue social, même s'il n'y avait pas la classe 4 (ingénieurs), il y avait des gens qui avaient une place dans la hiérarchie élevée ou moyenne, eux aussi ils avaient une formation différente : c'était du personnel de confiance. Mais, à mon avis, actuellement, qu'est-ce qui se passe ? Il y a non seulement la politique des entreprises mais aussi la modification de la perception des gens eux-mêmes en tant que cadres. Cette distinction s'est un peu banalisée, mais pas jusqu'au point de dire : « Voilà, tout cela est incroyable. Il y a une différence. » Et c'est par exemple le fait d'avoir un diplôme d'études supérieures et d'avoir une place assignée à des gens qui ont un diplôme d'études supérieures, ça se dit et ça se cote et ça donne de l'argent aussi, on gagne un peu plus. Mais ça tient plus au fait qu'on gagne plus : c'est une distinction dans le sens Bourdieu. Mais c'est ce que je disais, sinon c'est un effet de la politique des entreprises, et c'est les gens eux-mêmes et cela touche beaucoup, justement, il y a beaucoup de gens qui sont diplômés, et qui se sentent capables de gérer eux-mêmes, à leur profit, individuellement.

### **Paul BOUFFARTIGUE**

Il faut vraiment distinguer radicalement les modes d'existence de cette ou de ces notions. Et je pense que ça a vraiment très peu à voir d'un pays à l'autre. D'une part, si l'on suit tout ce qu'explique Boltanski c'est une construction historique liée à un phénomène de mobilisation politique qui se produit dans une conjoncture historique bien particulière, et qui donne naissance comme il le dit à un groupe cadre en France - c'est peut-être dans une certaine mesure un phénomène comparable en Italie, beaucoup plus récemment. Et puis, d'autre part, il y a des pratiques ou des politiques

de gestion d'entreprise ou des tentatives qui semblent un peu « plaquées » d'organisations européennes ou autres pour essayer de faire vivre une réalité « cadre ». Mais ce sont deux modes d'existence qui, à mon avis, n'ont rien à voir, ne serait-ce que parce que les conjonctures sociales et historiques ne sont pas du tout les mêmes, et surtout parce que les processus sociaux de catégorisation sociale ne sont pas les mêmes, ne sont pas du même ordre.

Et un des signes des différences de conjonctures, me semble-t-il, qui peuvent peser sur l'impossibilité de constituer quelque chose de comparable à nos cadres français, aussi bien en Belgique que peut-être en Espagne, bien que tu n'en aies pas beaucoup parlé pour l'Espagne, c'est qu'aujourd'hui la question se pose dans une conjoncture où se pose directement la distinction entre ces fameux cadres dirigeants et l'impossibilité ou la très grande difficulté d'amalgamer, dans la conscience des intéressés, cadres dirigeants et autres cadres, alors que, dans la conjoncture française des années 30 à 50, il me semble qu'il y avait beaucoup moins de problèmes pour que le cadre « lambda » s'identifie au cadre de direction.

### **Intervenant dans la salle**

En fait, c'est deux questions mais, si on n'a pas le temps, ce n'est pas grave si on n'y répond pas. La première, c'est : est-ce qu'il y a une différence de position au moins à l'origine entre les Commissions Ouvrières, qui sont plutôt d'inspiration, de référence révolutionnaire, d'influence communiste, et l'UGT qui est plutôt orientée social-démocrate ? Est-ce qu'elles ont une différenciation par rapport à cette question des cadres ? Ce sont les « couches moyennes », « la petite bourgeoisie », c'est toujours un sujet de discussion dans cet univers de pensée. Et la deuxième question, c'est : est-ce que dans l'introduction du terme *quadro*, est-ce qu'il y a eu une influence française auprès de ceux qui étaient ses promoteurs ?

### **Carlos PRIETO**

A mon avis, la réponse est oui, mais actuellement il n'y a pas vraiment de différences entre la façon dont les Commissions ouvrières et l'UGT essaient d'analyser, évaluer, et de mobiliser les « Techniciens Professionnels et Cadres » (TPC), à part le fait que, comme je vais parler des « TPC », de manière induite je vais parler comme la CCOO. Les deux confédérations se rendent compte qu'il y a un nombre important de gens qui travaillent, qui sont des salariés, mais qui sont différents, qui les ont quitté, qui d'ailleurs pour une bonne partie ont été licenciés pendant les années 70, et qu'ils ne doivent pas répéter la même stratégie. Ils sont très conscients de ça. Quant à la question de l'influence de la notion de cadres à la française, c'est certain.

### **Sarah GHAFARI. Présentation de la recherche du Centre Nantais de Sociologie sur la mobilité internationale des cadres.**

### **Michel EYRAUD**

Tu as dit que tu as pris comme terrain, entre autres, l'école Polytechnique mais, l'école Polytechnique, ça représente des difficultés parce qu'il y a ceux qui se tournent vers les corps d'État et puis il y a les 150 autres, sur les 300 - ils sont un peu

plus maintenant - qui vont vers les entreprises Est-ce que tu as fait des segmentations là-dedans ou tu mélanges tout le monde ?

**Sarah GHAFARI**

Quand ce sont des polytechniciens, on a fait une petite case spécifique pour eux, pour qu'ils nous disent les écoles d'application qu'ils ont pu faire ou les spécialisations qu'ils ont pu suivre après. On ne sait pas comment on va les traiter. Est-ce qu'on va les intégrer suivant leur trajectoire particulière ? S'ils n'ont pas de trajectoire particulière, on pourra très bien les intégrer dans leurs écoles d'application, s'ils sont dans l'École des Mines, sinon, on verra. C'est vrai qu'on dit toujours que ce n'est pas une vraie école d'ingénieurs mais, quand les ingénieurs, eux, se positionnent, ils se positionnent quand même comme ingénieurs. Est-ce que c'est à nous de dire : « Attention, vous n'êtes pas une école d'ingénieurs puisque. » Ou, à partir du moment où ils se déclarent comme ingénieurs, on ne peut pas les considérer comme des ingénieurs partant à l'international ? Est-ce que c'est à nous de plaquer nos petites études ou nos petites recherches qui font dire... ? La question se pose.

**Frédéric MISPELBLOM**

Quand vous parlez d'expérience à l'étranger, est-ce que vous avez fixé une durée de séjour à l'étranger qui discrimine celui qui reste trois mois et celui qui reste cinq ans ?

**Sarah GHAFARI**

On a mis une durée de six mois minimum, c'est un peu arbitraire mais, un mois, ça ne nous paraissait pas suffisant parce que souvent on les envoie simplement observer quelque chose : il n'y a pas de quoi construire vraiment une expérience. Mais peut-être que six mois ce n'est pas suffisamment long.

**Frédéric MISPELBLOM**

Est-ce que vous faites une différence, et si oui laquelle, entre au fond deux types de marchés du travail : un marché du travail de l'ingénieur qui part pour un employeur français à l'étranger et pour qui, bien entendu, ça peut rentrer comme une étape de carrière, il y a les problèmes de retours, etc., donc c'est une carrière d'ingénieur français, mais qui passe par un séjour plus ou moins long à l'étranger. Et puis un autre marché du travail, qui certainement statistiquement est beaucoup plus réduit puisqu'on en connaît finalement relativement peu, qui serait d'un ingénieur français qui fait une carrière d'ingénieur à l'étranger par une succession d'employeurs étrangers (encore qu'il faudrait savoir ce qu'on entend par « étrangers ») ? C'est quand même deux marchés du travail qui me paraissent très différents et qui, du coup, posent des problèmes très différents.

**Sarah GHAFARI**

Ils sont différenciés, mais le fait de partir dans le cadre d'une entreprise française à l'étranger, c'est aussi parfois une première étape pour ensuite faire carrière à l'étranger pour justement intégrer ce marché international. Il y a deux marchés, nous on prend les deux et on verra les différences qu'il y a, en sachant effectivement que, partir dans le cadre d'une entreprise française, ça peut être une étape de la trajectoire.

### **Intervenante dans la salle**

C'était simplement parce que je voulais poser la même question que Frédéric. On voit se diffuser - parce que ce n'est pas si facile d'expatrier les gens, ça pose des tas de questions - cette notion de mission, c'est-à-dire qu'on part un peu dans une philosophie de projets, où on s'expose. Dans une grande entreprise dans laquelle je suis en train de faire une enquête actuellement, c'est tout à fait une philosophie pour des jeunes cadres à potentiel que de leur proposer d'aller à l'étranger. Ce n'est pas du tout pareil, à tous points de vue, je pense aussi à toute l'articulation vie personnelle/vie familiale, ce n'est pas du tout les mêmes logiques. Partir six mois à l'étranger, tout le monde peut le faire, et ça ne bouscule pas trop la vie. Partir trois ans à l'étranger, déménager une famille, etc., si tant est que vos ingénieurs aient cet âge-là, il me semble que c'est quand même quelque chose d'hyper important.

### **Sarah GHAFARI**

C'est d'ailleurs pour cela qu'on pose la question de : y a-t-il vraiment un marché du travail international des ingénieurs ? Parce que ce genre de mission, finalement, c'est plus intégré dans le marché du travail national, et cette expérience est vécue comme une expérience supplémentaire dans la carrière française. Nous on voudrait savoir si tous les discours qui sont faits sur : « On forme des cadres, des euro-managers ou des euro-ingénieurs, on ouvre les frontières et on a un marché du travail qui est ouvert à tous vents... » ont un impact. Pour pouvoir dire que ce marché-là n'existe pas, il faut pouvoir le mesurer, par exemple. Mais on est bien conscient que ce sont deux marchés complètement différents et, autant celui des missions avec accumulation d'expériences à l'international pour une trajectoire française existe, autant l'autre, on en est beaucoup moins persuadé.

### **Paul BOUFFARTIGUE**

5 ou 6 %, c'est très faible : est-ce qu'il y a vraiment un développement de la mobilité internationale des ingénieurs diplômés ? Est-ce qu'on a des chiffres un peu plus anciens ? Est-ce qu'on n'est pas sur une rhétorique ? Deuxièmement, les taux de retour des questionnaires c'est quand même important, parce que plus on se rapproche de zéro, plus on observe des biais qui sont liés à une prise de distance négative en général, par rapport à la formation initiale. Comment redresser ce taux de réponse, et pourquoi abandonner définitivement le questionnaire postal, par exemple ? Troisième remarque, c'est qu'il faut aller voir dans l'enquête de la FASFID ce qu'il y a sur la mobilité internationale.

### **André GRELON**

J'ai trois questions. La première, pourquoi vous avez privilégié exclusivement les écoles des Mines qui sont donc un peu sur le même modèle, même si Nancy dépend de l'Éducation nationale, ce qu'elle regrette vivement depuis sa création : il n'en reste pas moins que ce sont trois écoles qui sont basées à peu près sur le même esprit. Il y avait d'autres possibilités qui auraient été par exemple d'aller regarder du côté de Grenoble, où il y a une tradition internationale, et d'autres établissements encore pour mesurer la complexité du dispositif français de formation. Peut-être que les petites écoles, par exemple, ont intérêt à se vendre à l'étranger ; en tout cas, ce sont des hypothèses qu'il faudrait tester.



La deuxième question, c'est que cela devient de plus en plus difficile de déterminer des entreprises qui sont françaises, des entreprises qui sont européennes ou internationales. Est-ce que Renault associé à Nissan est purement français ? Qu'est-ce que c'est qu'EADS maintenant ? Les cadres, maintenant, travaillent dans des entreprises de ce type-là, dans un staff qui est international, et ils sont envoyés effectivement en mission à l'étranger. Il me semble que c'est aussi un cas de figure qui devrait être pris en compte et peut-être qu'une entrée par les entreprises serait un apport à votre enquête.

Le troisième élément, c'est qu'il n'est pas forcé d'être complètement basé à l'étranger pour avoir une carrière internationale ou une référence internationale. Je prends des exemples que je connais de jeunes ingénieurs qui travaillent en liaison permanente avec l'entreprise basée par exemple à Munich ou à Copenhague, et donc qui font des allers-retours en permanence, qui sont amenés à avoir des situations de travail dans les deux pays, qui sont amenés à parler la langue de la maison mère, que ce soit l'allemand, l'anglais, etc., et donc, c'est aussi une expérience à l'international qu'ils peuvent ensuite revendre dans le cadre d'un plan de carrière.

### **Antonella DE VICENTI**

Je vais répondre à ton argument parce que justement je pense qu'une bonne entrée, c'est analyser les organisations internationales. Moi-même, je suis le cas d'une expatriée, à cause de l'expatriation de mon mari dans une organisation internationale. Là-dedans, il y a au moins une vingtaine de nationalités qui se côtoient, il y a ce phénomène qui vient de double présence sur deux pays, sur trois pays. Et là, il y a beaucoup d'organisations internationales en France, en Hollande, un peu partout. Et c'est un bon observatoire justement pour comprendre comment se font ces phénomènes, et pourquoi ces phénomènes existent.

### **Sarah GAFFARI**

J'ai regardé effectivement les chiffres de l'enquête de la FASFID. Quand ils mesurent la mobilité internationale des cadres, c'est dans toutes les entreprises, y compris dans les DOM-TOM et c'est de l'ordre de 6,9%, c'est vraiment très peu. Et effectivement c'est plus de l'ordre de la rhétorique de dire qu'il y a un marché international, que de l'ordre de la réalité. Pourquoi les écoles des Mines ? C'est avant tout parce du point de vue contacts, c'était plus facile pour nous. Mais on est en train de monter - parce que ça nous semblait quand même difficile de faire l'impasse notamment sur des écoles comme les Écoles centrales ou avec les réseaux TEAM, il y a vraiment une volonté de s'internationaliser - on est en train de monter notre petite enquête auprès de cette école. Je reconnais tout à fait que parler d'une entreprise française actuellement, c'est de l'ordre du vide, parce qu'il n'y a plus d'entreprises franco-françaises. C'est pour cela qu'on n'a pas, dans cette enquête-là, sélectionné d'entreprises en disant : « Celle-là, on n'en veut pas. », ou « Celle-là on en veut. » Mais on aurait peut-être intérêt à dire : « Prenons certaines entreprises. » Mais on n'y a pas pensé parce que, maintenant, j'y pense, il y a THALES aussi qui envoie énormément ses jeunes cadres à haut potentiel à l'étranger pour ouvrir les marchés internationaux. Ça pourrait être une solution. Pour l'instant ce sont des hypothèses, on ne s'est pas arrêté à dire : « L'expérience devra être totalement étrangère pour être prise en compte. » On a ouvert suffisamment le questionnaire pour qu'on puisse justement avoir ces différents types de trajectoires qui apparaissent et qu'on pourra certainement mettre en lumière.

## **Muriel LESELBAUM**

Je suis doctorante et consultante, je travaille sur l'action dirigeante et une toute petite partie des enquêtes que j'ai faites sur les dirigeants se passait au Mexique entre Français et Mexicains. C'est un petit échantillon, mais j'avais quelques remarques par rapport à votre dispositif. Il y a des choses qui ont été dites sur l'importance de prendre en compte la durée, mais disons que cela s'ordonnerait plutôt autour de la raison suivante : les entreprises construisent ou non des carrières plus ou moins internationales, enfin croient construire des dispositifs. Mais les acteurs à l'international, en fait, on peut même se demander si le principal apport d'une expérience internationale, ce n'est pas parfois une prise d'autonomie par rapport à l'entreprise de départ, pour des raisons qui tiennent aussi à la très grande insuffisance de la valorisation de ces carrières internationales au sein même des entreprises.

Un des résultats de ces parcours - mais je parle de parcours de longue durée à l'international - c'est peut-être une reconstruction par l'acteur, parfois contraint et forcé, ou en partie, de sa propre employabilité ; c'est un autre rapport à l'entreprise, et c'est parfois même un autre rapport à son travail, lié au fait que ce sont des expériences qui entraînent la famille, qui créent de nouvelles relations sociales, etc. Et donc, il y a quand même dans l'expérience de l'international chez les cadres ou les cadres dirigeants toute une dimension de reconstruction par les acteurs eux-mêmes. Et ça, on ne peut pas le voir sur des petites durées, ce n'est pas du tout possible pour les individus de s'exprimer. Mais quand je parle de petites durées, c'est-à-dire six mois, c'est déjà le début d'une arrivée quelque part, mais la durée d'une carrière internationale, je me souviens, sur une cinquantaine d'individus, j'en avais peut-être un tiers qui avait fait plus de 50 % de leur carrière à l'étranger, sachant que, pour certains, on parlait de 20 ou 25 ans, parfois de 30 ans de vie professionnelle ; il y en avait peut-être un tiers qui était à moins de 10 %, donc, pour eux, je considérais que c'était de l'ordre des missions, et très souvent ça allait de paire avec justement le fait qu'ils étaient restés envoyés par la même entreprise, peut-être à un ou deux endroits différents, en ayant des possibilités de retour déjà assez claires au départ, même si elles pouvaient changer ; et puis il y en avait un gros tiers aussi pour qui c'était finalement, ils ne savaient plus eux-mêmes, et je trouve que votre question est extrêmement pertinente (qu'est-ce que c'est qu'une expérience internationale ?) s'ils étaient des cadres français ou des cadres internationaux. Ils avaient passé à peu près autant de temps à l'étranger qu'en France.

## **Maryse HUET**

Pour revenir sur la différenciation des parcours, de type soit détachement, soit de mobilité construite par le cadre à l'étranger : cette différenciation a peut-être tendance à se réduire, si j'en lis certains articles sur les politiques des entreprises qui maintenant ont tendance, dans les grands groupes, à faire de l'international une obligation ; du coup, la différenciation entre détachement et mobilité construite à partir des contrats locaux, a peut-être tendance à se réduire. Par ailleurs, je pense que ça aura des incidences sur la prise en charge de la famille. Mais, en ce qui concerne les conjoints, je ne suis pas sûre que cela change grand-chose parce que je crois que les constats qui sont faits, je me souviens avoir entendu un représentant de Siemens qui disait qu'il ne gérait pas du tout la double carrière des conjoints. Or, comme les hommes cadres, de toute façon, ont de plus en plus de femmes cadres, et que d'autre part, il y a de plus en plus de femmes cadres, c'est un obstacle à la mobilité. Il est

intéressant de voir comment c'est ressenti par vos cadres, mais le questionnaire est déjà parti, donc c'est peut-être un peu tard.

D'autre part, ce qui est intéressant, c'est ce qui vient d'être dit sur les autres sources de mobilité, d'expérience internationale. C'est vrai que le passage à l'étranger n'équivaut pas à une expérience internationale vécue dans le pays à travers de simples contacts avec des correspondants étrangers mais, du point de la difficulté d'organiser une double carrière de cadre, une double mobilité des conjoints, cela peut être intéressant. J'avais une autre question sur la transparence des qualifications. On dit qu'en France le statut de l'ingénieur est très important, très solide mais, en même temps, ce qui est paradoxal quand on réfléchit au niveau européen, c'est qu'en France ce n'est pas une profession réglementée : n'importe qui peut être intitulé « ingénieur », il n'y a pas de titre comme il y a pour les médecins ou les infirmières : il faut avoir un certain titre, un diplôme pour être reconnu infirmière ou médecin. Ce n'est pas le cas en France pour les ingénieurs, comme c'est le cas dans d'autres pays comme le Royaume-Uni, c'est cela qui est paradoxal. Dans ces pays-là où les professions sont réglementées, finalement, existe-t-il des obstacles particuliers à la mobilité ?

Par ailleurs : est-ce que vous avez demandé dans le questionnaire des informations sur des procédures de validation des acquis d'expérience ? Dernière petite question : si vous avez l'occasion de revoir des cadres à l'étranger, par rapport aux informations qu'ils peuvent mobiliser avant de partir : certains ont des surprises. Une fois qu'ils sont partis - je pense à des cadres partis au Royaume-Uni, qui pensaient, parce qu'ils avaient lu dans la presse que le régime d'imposition des revenus est très faible, qu'ils allaient vraiment être gagnants, et c'est vrai que, comme la position est plutôt par le revenu que par la position sociale - certains ont des surprises.

### **Sarah GHAFARI**

Pour ce qui est de la mobilité dans les cas de la double carrière, effectivement, moi, quand j'ai eu l'occasion d'avoir monsieur et madame, j'ai posé la question, l'autre questionnaire se faisait par téléphone, c'était plus facile d'être réactif, dans tous les cas où il y avait une double carrière et que le départ se faisait, c'était le départ du monsieur qui se faisait en premier, madame démissionnait pour suivre. Et dans tous les cas que j'ai rencontrés, une fois sur place, elle cherchait du travail ; dans la perception qu'elle avait de son poste, elle avait toujours l'impression qu'il était moins bon que ce qu'elle avait quitté.

La mobilité en tant qu'obligation : on différencie les différentes mobilités. Moi, j'aurais tendance à maintenir cette distinction, parce que, quand je vois des ingénieurs qui sont contraints de partir parce que c'est une demande de l'entreprise, il y a tout de suite un projet de retour qui est construit derrière, souvent, pas toujours mais souvent. Alors que, quand on voit des ingénieurs qui nous disent : « J'ai passé mon diplôme d'ingénieur mais, en même temps, j'ai fait une formation complémentaire pour pouvoir partir. », c'est en général dans ces cadres-là qu'on a vu les carrières les plus longues qui se passaient à l'étranger, avec des postes dans différents pays, avec toujours une accumulation d'expériences qui fait qu'aujourd'hui ils sont cadres dirigeants à l'étranger ; finalement, le statut de cadre français, cadre étranger, pour eux, ne se pose plus.

Pour ce qui est de la transparence des qualifications, c'est effectivement un problème, notamment quand ils partent au Royaume-Uni, parce qu'ils partent quand

même avec la représentation qu'ils ont de l'ingénieur en France qui, même si elle n'est pas réglementée, fait bien la distinction entre les ingénieurs diplômés et puis les autres ingénieurs. Quand on est ingénieur diplômé, on a quand même une représentation de soi qui est assez prestigieuse et on arrive au Royaume-Uni où, effectivement, l'ingénieur, tel que c'est réglementé, c'est plutôt un technicien. Donc, là il y a une désillusion parce qu'effectivement il manque les informations. On a aussi le cas de l'ingénieur qui part au Canada où la profession aussi est réglementée et qui, tout d'un coup, découvre qu'il ne peut pas s'appeler ingénieur parce que son expérience professionnelle est telle qu'il n'a pas le droit de se faire appeler ingénieur ; donc, il devient « développeur informatique », occupation qui est en cours de professionnalisation puisque que c'est quelque chose qui est en passe d'être reconnu, et puis donc il a cette carte, puisque la carte de visite est vraiment un acte performatif, il arrive en France avec sa carte de « développeur » ou de ce qu'il veut, et on lui dit : « Ah bon, vous n'êtes qu'un technicien ? » Donc, là il ressort la carte : « Je suis ingénieur diplômé des grandes écoles. » Donc, il y a une double gestion de sa position entre : « Je suis au Canada, je me fais appeler développeur parce que c'est ma profession au sens réglementé du terme » et puis, je reviens en France et « je redeviens ingénieur diplômé d'une école. »

Pour ce qui est des informations avant de partir, honnêtement j'ai très peu d'informations là-dessus, parce que c'est une question qu'on n'a pas posée, mais on a posé la question sur la connaissance qu'ils avaient de l'étranger avant de partir, à travers des petites questions sur leurs rapports, ne serait-ce que des voyages scolaires, des correspondants, de la famille aussi, parce que ça peut être important. Les ingénieurs que j'ai pu interroger dans des entretiens parlaient souvent comme étant contraints, donc sans avoir le choix de la destination, donc sans avoir à chercher d'informations. Peut-être que cette recherche d'informations se ferait plus dans les générations les plus jeunes où il y a cette rhétorique de l'internationalisation, et où ils sont plus sensibilisés.

## **Steve JEFFERYS. Exposé sur les cadres au Royaume Uni.**

### **Paul BOUFFARTIGUE**

Tu ne réponds pas entièrement à la question posée : dans quelles mesures il y a transposition possible de la catégorie française de cadre, pour décrire ce qui se passe en Grande-Bretagne ? Je remarque que tu as un peu fait comme si cadres = *managers* parce que, dans plusieurs tableaux, on a vu apparaître un titre général, « *managers* », et ensuite on voyait apparaître des « *professionals* ». Est-ce que tu penses que ça fonctionne vraiment comme ça dans les représentations sociales et dans les modes de gestion des entreprises ? De plus en plus, il y aurait les *managers*, catégorie pertinente, symbolique et institutionnelle, les gestionnaires, et, à l'intérieur, une subdivision entre ceux qui seraient les *professionals* et d'autres. Est-ce que c'est ce qu'il faut comprendre ?

### **Steve JEFFERYS**

Je note qu'il y a une diminution, c'est-à-dire une dilution de la définition de « professionnel », aussi bien qu'une dilution de l'idée de « manager ». Chez les « professionnels », par exemple, il y a augmentation de 25 % chez les « software

engineers ». Si vous regardez, est-ce qu'ils sont diplômés d'université ? Pas forcément. On a la définition avec, par exemple, les managers qu'on interviewe maintenant, ils parlent du mode d'agir professionnel, c'est-à-dire de faire de votre mieux et de prendre comme repère le meilleur de ce que font les collègues de votre niveau. Et c'est précisément cette tendance-là qui donne : « Moi, je suis un « professionnel », mais est-ce que j'adhère à l'organisation des « professionnels », par exemple, « personal managers » ? » Là, il y avait une croissance d'adhésions où les gens, pour adhérer, soit ils doivent passer des examens de type : « est-ce que vous pouvez faire une carte, un plan de votre organisation », de type absolument très basique. Ou bien : « Vous devez être confirmé, expérimenté dans ce que vous faites. » Et l'association IPD (Institute of Personal Development) vous accueille, soit l'un, soit l'autre. Et donc, à ce moment-là, après avoir pensé que vous êtes « professionnel » depuis un peu de temps, vous pouvez dire forcément : « Je suis professionnel. » Donc, je pense qu'il n'y avait jamais un statut, pour répondre aux questions je peux dire : non, il n'y a pas d'équivalent du cadre en Grande-Bretagne.

Mais vous qui me connaissez, je ne m'arrête jamais, je ne me tais jamais. Donc, j'ai essayé d'expliquer que la définition était plus proche il y a vingt ans, dans le sens que le manager était maintenant loin, dans le sens qu'il y avait peu de vrais managers, dans le sens qu'avec le manager on a parlé en fait du « single manager ». Depuis vingt ans, pour des raisons liées à la politique de gestion des ressources humaines, pour faire penser aux autres salariés qu'ils ont un peu de pouvoir. Dans une période de basse inflation - pas aussi basse qu'en France, mais quand même plus basse qu'avant - pour donner quelque chose aux gens on leur a donné des titres. Les définitions de « professionnel » et aussi de « manager » se sont multipliées.. Et à l'intérieur de cela, il reste les gens dirigeants, l'élite managériale très proche des propriétaires, très proche de la Bourse.

### **André GRELON**

Je me suis demandé si tu disposais des outils statistiques pour mesurer cette évolution : tu nous as dit qu'il y avait une différence dans les définitions, dans les nomenclatures entre SOC-90 et SOC-2000. Donc, comment est-ce qu'un sociologue peut faire si les critères statistiques qui lui sont opposés ne sont pas les mêmes ? Parce que tu semblais dire en même temps qu'en 1990, on a une sorte d'inflation dans la définition des managers, et puis qu'il y a une restriction en 2000. Est-ce qu'il y a eu un changement dans la définition ? Comment est-ce que tu peux nous expliquer ça ? C'est plus une question technique, mais c'est pour voir avec quels outils tu peux travailler pour mesurer ces évolutions.

### **Steve JEFFERYS**

Là c'est clair, c'est les statistiques de l'an 2000. Les deux méthodes d'analyse montrent une différence. En 1990, il y avait juste plus de 16 % *managers and administrators* mais, pour la nouvelle définition en 2000 il n'y en a plus que 14%. L'ONS a fait ce qu'on appelle un *backcast* avec les statistiques, ils ont refait des analyses et des données jusqu'en 1995. Mais, avant ça, c'était la folie. On ne peut plus faire de comparaisons avec les périodes antérieures. Donc, pour les périodes de 1980 jusqu'à 2000, pourvu qu'on utilise les statistiques de 1990, on peut voir les tendances. Et donc, il faut distinguer ici, entre les tendances et les réalités absolues. Quand je parlais d'une augmentation, je parlais en fait de la tendance qui est confirmée dans toutes les mesures.

## Frédéric MISPELBLOM

La question posée tout à l'heure par Paul peut être aussi inversée. Ce qui se passe actuellement dans un certain nombre d'entreprises françaises, notamment France Telecom - on fait la comparaison entre British Telecom et France Telecom - c'est que le terme de cadre qui est en train de disparaître pour être remplacé par celui de manager. Ce qui aboutit, c'est ça qui est intéressant, à une lutte de pouvoir et une lutte d'inclusion/exclusion : tendanciellement, ça provoque de nouveaux types de recoupements des personnels encadrant puisque on a même inventé, en ne reprenant pas le système anglais de junior, senior, d'une part le terme de « manager de premier niveau » ou « de première ligne », qui sont les anciens agents de maîtrise, qu'on appelle dans un premier temps des « encadrants », pour les rattacher au cadre plus général. Mais le terme de cadre, pour ces gens-là, est en train de disparaître, ils l'emploient de moins en moins. Et d'autre part, ceux qui ne sont pas managers, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas de fonctions d'encadrement de personnel proprement dit, pour lesquels ils emploient encore un peu le terme cadre, et qui disent « nous sommes des cadres fonctionnels ».

## Intervenante dans la salle

Je voulais aller dans ce sens. Actuellement, en France, la bagarre pour le rajout sur les cartes de visite dans les entreprises multinationales du terme « manager » fait rage. Le travail dans l'autre sens a quand même une imprégnation forte. En revanche, est-ce que vous pouvez nous préciser un peu ce qu'on met en Angleterre sous « *associate* », aussi bien *manager* que *professionnal* ? Parce que ça apparaît sur toutes les statistiques et ce n'est pas forcément très lisible à partir d'ici.

## Steve JEFFERYS

D'abord je dois dire que moi aussi je suis dans les nuages. Le problème pour l'instant, c'est que j'ai lu les classifications 2000, juste au début de cette semaine, et je me suis dit : « En fait, il faut venir ici pour expliquer les changements de classification. » A mon avis, pour donner un exemple, vous êtes un manager de première ligne, vous êtes donc *associate*, c'est-à-dire les gens qui encadrent la *custom service team*, par exemple, les gens qui vont réparer les lignes téléphoniques à British Telecom, ils seront *associate managers*, et ils seront casés là parce qu'ils sont managers, mais ils ont la même qualification que la main-d'œuvre (ouvrière) ; en fait, ils sont plus expérimentés, ils gèrent les équipes. Dans le passé, c'était *foremen* mais, maintenant, ce sont des *managers*, c'est un changement de définition, une dilution de la définition.

Pour moi, le problème n'est pas là. C'est à partir de quel niveau - par exemple à British Telecom, où il n'y a que six niveaux de managers - on va changer la définition d'*associate* pour celle manager. J'ai parlé de 30 000 managers, dont 20 000 adhèrent au syndicat. Presque tous ces 20 000 sont des salariés, couverts par un accord collectif qui décide en fait leur rémunération - il y a peut-être 10 % de part variable selon les performances - et ces conventions collectives sont négociées par le syndicat. Les 10 000 autres, ont choisi - parce que la direction a donné à tout le monde le choix : est-ce que vous voulez négocier individuellement votre salaire - un tiers a dit « oui ». Donc je parie que la plupart de ces 10 000 sont en fait du niveau 1, 2 et 3 qui négocient individuellement ; mais, franchement, je pense qu'il n'y a pas de science là-dedans, on peut changer la classification, l'important, c'est de comprendre ce qui se passe.

Et je pense que, dans la littérature britannique, le fait qu'il y a de plus en plus d'études maintenant qui parlent par exemple de la résistance de *middle managers*, qui parlent de la rupture psychologique des *middle managers*, qui essaient en fait d'argumenter l'alternative au modèle managérial - parce que le modèle managérial, c'est que tout le monde est content, que l'*impowerment* va vous faire rêver - les sociologues comme moi, beaucoup font des études pour voir si ça n'arrive pas. Et l'*associate professionnal*, c'est par exemple : moi actuellement pour les deux prochaines semaines, j'ai une assistante chercheuse, elle est diplômée du niveau Bac + 5 mais elle n'est pas embauchée à plein temps, elle a un contrat, comme toutes les femmes, très court, de trois semaines. Et elle est officiellement *associate professionnal*. Autre exemple, ils ont introduit dans les hôpitaux des assistantes infirmières qui n'ont pas de formation, et je ne sais pas si elles sont classées dans la « main-d'œuvre » ou bien dans les *associate professionals*. En fait, ça n'a pas beaucoup d'intérêt parce que, la classification, c'est simplement une façon de ranger. Mais vous devez lire le document britannique du *Labour market trends*, où ils ont expliqué le changement de nomenclature, en disant que la première raison, c'était que les autres pays européens ont moins de managers que nous.

### Intervenant dans la salle

Est-ce que tu peux fournir quelques informations de plus à l'égard du syndicalisme ? J'ai compris qu'il y a une différence marquante entre ceux qui sont membres d'une organisation professionnelle et ceux qui ne le sont pas. Est-ce qu'il y a des différences selon les professions ? Qu'est-ce que cela signifie en pratique ? Est-ce que ce sont des membres quasi morts ou dormants, ou est-ce qu'il y a une activité remarquable ? Je parle de la couche moyenne ou des milieux Bac + 5, avec un peu d'expérience professionnelle.

### Steve JEFFERYS

En fait, comme vous le savez, nous autres Anglais avons la tradition de faire voter les morts, en Irlande du Nord, au moins. On ne peut pas juger : le syndicalisme, c'est compliqué, la comparaison entre les pays. Nous n'avons pas un syndicalisme d'adhérents militants, c'est clair. Je vois par exemple dans les banques que on a à peu près le même nombre de militants dans les syndicats français que dans les syndicats britanniques, à peu près 1 500 - les gens qui militent, qui participent aux réunions - c'est assez petit. Je pense que, quand on parle des syndicats du cercle des cadres, il y a encore moins de participation, par exemple dans un exemple de syndicat de type cadre, peut-être une centaine sur les 20 000 adhérents. Donc, quand on parle des professionnels en général : moi par exemple, j'y adhère, dans les universités de Grande-Bretagne, 80 % des salariés sont syndiqués, c'est le secteur le plus syndiqué de tous. Dans les écoles secondaires et primaires, c'est à peu près 70 %. Surtout chez les professionnels, pour les raisons que j'explique, depuis vingt ans, on a vu les conditions de travail décliner et les besoins de performance monter, donc il y a eu une réaction de syndicalisation.

Mais quand on pose des questions sur le sens de l'adhésion syndicale, c'est toujours comme une assurance parce que, bien sûr, on ne prend pas d'assurance s'il n'y a pas de risques. Les professionnels sentent qu'il y a plus de risques. Mais il y a aussi des gens, par exemple dans la chimie, les ingénieurs, les *accountants* qui, depuis vingt ans, s'inscrivent de plus en plus dans les associations professionnelles qui n'ont rien à voir avec le monde syndical, mais qui sont aussi une espèce d'assurance. D'abord,

on peut prendre contact avec les autres et c'est un réseau ; deuxièmement, cela vous permet d'être qualifié pour travailler ailleurs.

En fait, les deux plus grands syndicats, en Grande-Bretagne, sont des syndicats qui regroupent une très grande partie de managers : c'est UNISUN qui est dans le secteur public, et maintenant le nouveau syndicat qui vient d'être créé, qui s'appelle AMICUS, qui est une fusion entre le *Management Southern Union* (MSF), et les ingénieurs, pas les ingénieurs au sens français, mais les métallos, les travailleurs de la métallurgie. Je parie que le taux de syndicalisation chez les « managers » est le même, en tout cas il n'est pas plus bas que chez la « main-d'œuvre » en Grande-Bretagne. C'est peut-être parce que nous sommes plus dans le public ou dans les grandes entreprises que dans les petites entreprises. C'est un peu bizarre, c'est aussi un reflet d'une réponse collective, mais pas très active.

### **André GRELON**

Je voudrais intervenir sur le traitement statistique de la question des cadres, je crois qu'il faut qu'on fasse un effort sur ce point. Il me semble que nous ne disposons pas à l'heure actuelle des outils qui nous permettent de travailler de façon efficace pour mesurer des évolutions. Il y a différentes structures qui existent, par exemple les caisses de retraite des cadres, par exemple l'Association pour l'emploi des cadres, les données de l'INSEE qui sont encore autre chose. Et ces données sont très difficilement comparables, je crois qu'il n'y a pas de travaux de faits là-dessus, je ne suis pas sûr qu'il y ait de groupes de travail sur ces questions-là, mais il me semble que ce sont des questions dont nous devrions nous saisir avec l'aide des professionnels de ces structures-là, pour voir avec eux comment travailler, comment mettre en commun ces questions qui peuvent nous servir à nous, bien sûr, mais aussi servir à ces structures, parce qu'elles ont aussi besoin de pouvoir comparer leurs données à d'autres pour mesurer leur fiabilité.

### **Maryse HUET**

Il y a un premier travail qui est engagé par le ministère de l'Emploi, l'INSEE et le Centres d'études de l'emploi pour une lecture transversale des données statistiques, un peu comme cela a été fait dans d'autres ouvrages de l'INSEE sur les ouvriers, sur les employés, sur les femmes. C'est une lecture transversale des enquêtes. C'est vrai que souvent, il y a énormément d'enquêtes qui sont faites sur des sujets divers et variés, où il y a la catégorie socioprofessionnelle, mais ce n'est pas exploité. Avant de lancer de nouvelles enquêtes ou des études spécifiques sur la population cadre, il faut déjà regarder ce qui existe. Ça ne répondra peut-être pas à tous les besoins parce que les moyens sont limités, c'est un administrateur de l'INSEE et une chercheuse qui a un contrat précaire, il est prévu qu'ils fassent une publication l'an prochain. Par ailleurs, c'est clair qu'il y a des matériaux qui existent, notamment du côté de l'APEC, très très riches, et qui pourraient faire l'objet de plusieurs lectures. C'est peut-être encore plus vrai au niveau européen. Je voudrais réagir aussi sur les questions que me pose cette journée. J'ai été effectivement intéressée par ces éclairages internationaux mais c'est vrai que, par rapport à la question que posait Paul - s'intéresser aux cadres, ce n'est pas seulement s'intéresser à la représentation sociale des cadres, même si ça a son importance, c'est aussi s'intéresser aux pratiques des entreprises, aux pratiques des salaires eux-mêmes - je suis un peu frustrée. Il y a eu quelques aspects abordés en termes d'évolution des systèmes productifs, dans quelle mesure cela influence la situation des cadres, professionnels



ou managers. Alors, s'il y a une séance du GDR sur le travail des cadres, je serais vraiment intéressée d'avoir une approche internationale pour voir si, effectivement, les quelques analyses qu'ont peut avoir en France et en termes de résultats, trouvent des répondants ailleurs, si on observe les mêmes processus à l'œuvre.

### **Paul BOUFFARTIGUE**

Cela prolonge la réflexion d'André Grelon sur la question du traitement statistique, mais là sur un plan comparatif international. Steve, je crois que je ne suis pas d'accord avec toi quand tu dis que les classifications sont purement arbitraires, il faut s'entendre sur cet arbitraire, c'est un arbitraire social. Je pense qu'elles ne sont pas plus arbitraires en Grande-Bretagne qu'en France. Par contre, l'approche des statisticiens et des chercheurs britanniques n'est sans doute pas exactement la même que l'approche des statisticiens et des chercheurs français. Il y a un débat qui est engagé entre Goldthorpe et Desrosières, par exemple : sur quelles bases, et avec des enjeux théoriques et sociologiques de fond, rapprocher les nomenclatures nationales ? Je pense qu'on n'a fait que l'effleurer, et ça me semblerait intéressant aussi de revenir là-dessus de manière plus frontale dans une prochaine réunion.

### **Pierre LAMBLIN**

Au sujet du traitement statistique, je voudrais juste dire un mot : sachez que nous avons une enquête annuelle depuis 1988, qui s'appelle « Panel Europe ». Elle évalue dans huit pays européens les besoins de recrutement, et elle donne un chiffrage de la population cadre, à partir des établissements de plus de 10 salariés. Nous, APEC, sommes tout à fait d'accord pour être associés dans des groupes de travail, pour évaluer et comparer les sources statistiques. On est tout à fait conscient des disparités dans les périmètres, c'est le gros problème aujourd'hui. On a quelques exemplaires de l'étude « Panel Europe », si ça vous intéresse. On en a très peu. Par contre, on peut l'envoyer par courrier à tous les participants. 3 000 entreprises sont interrogées chaque année, dans huit pays européens.

### **Intervenante dans la salle (APEC)**

Pour compléter, quand l'étude de conjoncture européenne a été lancée en 1988 s'est posé le problème de la notion de cadre. On n'a pas trouvé de statistiques, bien évidemment, à l'époque, et pas forcément maintenant non plus ; donc, c'est une définition qui a été traduite dans toutes les langues, proposée aux entreprises pour cerner une population de leur entreprise. C'est informel, c'est un panel d'entreprises, c'est-à-dire qu'il y a constitution de séries chronologiques.

### **Intervenante dans la salle (APEC)**

Il y a des écarts des taux d'encadrement, par exemple entre l'Allemagne et l'Italie ayant les plus petits taux d'encadrement, le Royaume-Uni ayant le plus grand taux d'encadrement en Europe. C'est pour cela que se pose la question d'un biais statistique éventuel, avec un champ plus restreint que d'autres statistiques plus complètes, puisqu'il s'agit du secteur privé et des entreprises publiques.

### **Pierre LAMBLIN**

A l'APEC on est conscient de la nécessité d'avoir un éclairage au niveau européen, voire international. On a déjà prévu pour 2002 des études relatives notamment à la structure du marché européen du recrutement, mais aussi on a parlé des compétences

internationales des cadres, pour mieux comprendre ce qu'attendent les entreprises en termes de compétences de ces cadres. On a déjà réalisé une étude cette année en termes de mobilité internationale, les résultats rejoignent un peu certains chiffres qui ont été indiqués. Cela va plus loin dans la mesure où l'on a constaté qu'il n'y a plus d'expatriation aujourd'hui, enfin on ne peut plus vraiment parler d'expatriation, puisqu'elle est en voie de diminution. C'est plus des cadres missionnaires, des cadres nomades, qu'attendent les entreprises, c'est ce que met en exergue l'étude.

### **Intervenant dans la salle**

Pour la suite de nos travaux, et rebondir sur ce que disait Maryse Huet, aujourd'hui on a consacré notre temps à une comparaison internationale des modes de construction sociale du groupe cadres, avec des difficultés, mais enfin, avec cette volonté de voir un peu des contours différents. Il serait dommage que la page des comparaisons internationales se referme définitivement, une fois qu'on a réglé le problème : « les cadres, est-ce que c'est spécifique à la France ? Non, pas tout à fait etc. » Il ne faudrait pas qu'on revienne à des problématiques qui soient purement françaises. Sinon, on serait un peu frustré de ne pas regarder les contenus de nos problématiques autour des cadres, à chaque fois avec un regard européen. Evidemment aujourd'hui on avait la chance d'avoir des collègues européens qui sont venus apporter des connaissances que nous n'avions pas sur les différents pays. Je ne sais pas s'ils pourront revenir, on les invite évidemment à revenir régulièrement à nos travaux.

Mais ce qu'il faudrait c'est que sur chacun des thèmes qu'on va travailler dans les prochaines réunions, on ait à chaque fois aussi un aspect de comparaison. La comparaison ne se bornant pas à la définition du groupe cadre puisque sinon, très bien, c'est un travail sociologique tout à fait passionnant mais, une fois qu'on a fait le tour, c'est difficile de continuer dessus. En même temps il serait bien de se poser la question à chaque fois qu'on va pouvoir soulever des problématiques sur la formation, sur le contenu des tâches, etc., de voir s'il y a des travaux européens. C'est donc un appel à nous tous - il faut à la fois être vigilant sur des travaux dont on pourrait avoir connaissance, pour des comparaisons internationales sur des thématiques -, et puis bien sûr, un appel qu'on fera peut-être ultérieurement aussi à nos amis européens de revenir et d'apporter aussi des éléments, non pas seulement sur la définition du groupe et ses contours, mais sur des thématiques de fond, qui sont celles qu'on va continuer à évoquer dans le GDR.

### **Anousheh KARVAR**

C'est un peu dommage de parler de globalisation et d'oublier la composante américaine, surtout que les modes de management américains font une entrée en force dans l'espace européen.

### **Paul BOUFFARTIGUE**

Je remercie encore tous les participants, notamment ceux qui sont venus de loin, et souvent uniquement pour cette journée d'études. Je voudrais dire aussi l'importance qu'on accorde à la présence de l'APEC, de l'AGIRC, et notre souhait d'en faire des partenaires durables de ce travail : sur les contenus, et peut-être aussi sous forme d'aides matérielles qui pourraient être sollicitées à un moment donné.